Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Сибирский институт управления – филиал РАНХиГС
Факультет государственного и муниципального управления
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДЕНА
кафедрой менеджмента
Протокол от «26» августа 2016 г.
№ 8

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Б1.Б.12

краткое наименование дисциплины: не устанавливается

по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

направленность (профиль): «Менеджмент организации»

квалификация выпускника: Бакалавр

форма обучения: очная

Год набора – 2017

Новосибирск, 2016 г.

Автор–составитель:

Канд.экон.наук, доцент, доцент кафедры менеджмента

Еременко Елена Васильевна

Заведующий кафедрой менеджмента

Докт.экон.наук, доцент, профессор кафедры менеджмента

Симагина Ольга Владимировна

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы 4
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО 6
3. Содержание и структура дисциплины 6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине 12
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины 27
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине 59
6.1. Основная литература 59
6.2. Дополнительная литература 60
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы 64
6.4. Нормативные правовые документы 65
6.5. Интернет-ресурсы 66
6.6. Иные источники 67
7. Материально–техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы 67

1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

1.1. Дисциплина «Разработка управленческих решений» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УКОС-3	Способность вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе	Очная форма обучения - УК-3.1	Способность позиционировать себя перед коллективом
ОПК-4	Способность разрабатывать проект на основе оценки ресурсов и ограничений	Очная форма обучения ОПК-4.2	Способность осуществлять деловое общение, вести переговоры, совещания.

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

Профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Сбор и анализ информации в ходе проведения контрольных процедур (А/02.5)	Очная форма обучения – УК-2.3	на уровне знаний: □ о методологии и организации процесса разработки управленческого решения ; □ о типологии управленческих решений, об условиях и факторах качества управленческих решений; □ о технологии процесса разработки управленческих решений, приемы разработки и реализации управленческих решений в условиях определённости, неопределенности и риска; □ о составляющих внешней и внутренней среды организации; методах управленческого анализа организации; на уровне умений: □ классифицировать управленческие решения; □ правильно определять и характеризовать проблему; определять параметры проблемы; □ моделировать алгоритм разработки и принятия управленческих решений, использовать критериальный выбор; □ оценивать возможные последствия принятых решений для производителей, потребителей, организации в целом, применять методы системного анализа;

		организовать работу малого коллектива, рабочей группы; организовать выполнение конкретного порученного этапа работы; на уровне навыков: методикой построения оценочных систем, критериальным выбором, построением шкал; практической разработкой деревьев проблем и решений; применением методики управления организационными изменениями; оценкой экономической и социальной эффективности системы управления организацией
Планирование основных направлений внутреннего контроля и контрольных процедур (В/01.5)	Очная форма обучения – УК-3.1	на уровне знаний: методологические основы анализа группового поведения в организации; особенности межличностного и межгруппвого взаимодействия при разработке и реализации управленческих решений; содержание и взаимосвязь основных элементов внутренней и внешней среды организации при принятии управленческих решений, факторы, определяющие выбор управленческого решения; на уровне умений: использовать в своей деятельности различные формы организации командной работы, принимать эффективные решения, используя различные модели и подходы мотивационных схем сопровождения управленческих решений методы; использовать информационные технологии в системе управления; определять общие задачи, функции подразделений и проектировать базовые потоки управленческих решений в организации; устанавливать доверительные взаимоотношения в коллективе, формируя благоприятный МПК; координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента, оценивать уровень риска и выбрать наилучший вариант реализации проекта организационных изменений на уровне навыков: анализ рисков и определение необходимых кадровых резервов для реализации эффективных управленческих решений.; владения методами организационного проектирования, дизайна, разработки организационного плана изменений;

		владения современными методиками расчета и анализа показателей диагностики деятельности организации, подходами к организации и контролю реализации управленческих решений; инструментарием оценки эффективности упрвленческих решений; технологиями по адаптации персонала в современных условиях при проведении изменений.

2. ОБЪЕМ И МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОП ВО

Объем дисциплины

Дисциплина «Разработка управленческих решений» (Б1.Б.12) изучается на 2 курсе (4 семестр) очной формы обучения. Общая трудоемкость дисциплины 4 зачетных единицы.
Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем
очная форма обучения
- 80 часов (40 часов лекций, 40 часов практических занятий);
на самостоятельную работу обучающихся – 37 часов.

Место дисциплины

Освоение дисциплины опирается на формирование у студентов необходимого объема знаний в области разработки управленческих решений, которые необходимы менеджерам различных уровней для эффективных управленческих интервенций посредством реализации комплекса умений и навыков конструирования и дизайна организаций в современных условиях, моделирования основных управленческих ситуаций в условиях неопределенности и риска, использования методов прогнозирования результатов и оценки эффективности принятия решений в наиболее часто встречающихся ситуациях управления организациями.
Дисциплина реализуется после изучения Практики по получению первичных профессиональных умений и опыта (Б2.У.1).
Дисциплины, которые реализуются после изучения «Разработка управленческих решений»: «Бизнес-планирование» (Б1.Б.20), «Управление проектами»(Б1.Б.21), Практика по получению первичных профессиональных умений и опыта (Б2.У.1).

3. СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 1

№п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущ. контроля успеваемости[1], промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			л	лр	пз	**КСР**		
Очная форма обучения								
Раздел 1	**Основы методологии и теории разработки управленческих решений**	**46**	**20**		**18**		**8**	**О,Т,ПЗ**
Тема1.1.	Этапы развития науки об управленческих решениях	6	4		2		-	**О,Т,ПЗ**

1Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), , практические задания (ПЗ), эссе (Э).

Тема 1.2.	Функции решений в методологии и организации управления	4	2		2		-	**О,Т,ПЗ**
Тема 1.3.	Типология управленческих решений	6	2		2		2	**О,Т,ПЗ**
Тема 1.4.	Условия и факторы качества управленческих решений	4	2		2		-	**О,Т,ПЗ**
Тема 1.5.	Анализ влияния внешней и внутренней среды на разработку и реализацию управленческих решений	10	4		4		2	**О,Т,ПЗ**
Тема 1.6.	Модели, методология и организация процесса разработки управленческого	16	6		6		4	**О,Т,ПЗ**
Раздел 2	**Методы и технологии разработки управленческих решений**	**61**	**20**		**22**		**19**	**О,Т,ПЗ**
Тема2.1.	Целевая ориентация управленческих решений	6	2		2		2	**О,Т,ПЗ**
Тема 2.2.	Анализ альтернатив действий	18	6		6		6	**О,Т,ПЗ**
Тема 2.3.	Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска	20	6		8		6	**О,Т,ПЗ**
Тема 2.4.	Эффективность решений	6	2		2		2	**О,Т,ПЗ, Э**
Тема 2.5.	Контроль реализации управленческих решений	7	2		2		3	**О,Т,ПЗ**
Тема 2.6.	Управленческие решения и ответственность	4	2		2		-	**О,Т,ПЗ**
	Выполнение контрольной работы	10					10	Контрольная работа
Промежуточная аттестация		27				27		экзамен
Всего:		144	40		40	27	37	
Зач.ед.		4						
Ак.ед		108						

1 Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), , практические задания (ПЗ)

Содержание дисциплины

Раздел 1. Основы методологии и теории разработки управленческих решений

Тема 1. 1.Этапы развития науки об управленческих решениях

Цели и задачи курса. Управление в человеческом обществе. Корни дисциплины «Разработка управленческого решения». Дефиниция понятия «управленческое решение».

Первые исторические сведения об управленческих решениях. Этапы развития управленческой мысли. Роль промышленной революции. Систематизация управленческой деятельности. Школы и подходы к принятию управленческих решений. Вклад Ф. Тейлора, Р. Эмерсона, А. Файоля, М. Вебера, Л. Урвика и др. ученых в науку об управлении. Развитие управленческой мысли в России. Место науки об управленческих решениях в единой системе менеджмента. Применение научных подходов к разработке управленческого решения. Алгоритмические и эвристические стратегии принятия управленческих решений.

Тема1. 2. Функции решений в методологии и организации управления

Понятие о динамичности процесса разработки и реализации управленческих решений. Циклический характер процесса и его основные стадии: анализ возникшей ситуации, планирование действий по решению проблемы, организация процесса разработки управленческого решения, контроль хода разработки и реализации решения, анализ результатов реализации решения. Научное обоснование процесса принятия решений как основное условие обеспечения эффективности системы управления предприятием. Особенности применения научных подходов к разработке управленческих решений. Системный, ситуационный и процессный подходы как основа разработки и реализации управленческих решений. Функциональный, комплексный, интеграционный, маркетинговый, динамический, статический, количественный, качественный, нормативный, административный, поведенческий подходы.

Многоаспектность содержания управленческих решений. Экономический аспект: эффективность использования ресурсов, синергия, максимизация экономического эффекта, минимизация издержек. Социальный аспект: формальное и неформальное лидерство, качество трудовой деятельности, корпоративная культура, заинтересованность участия членов коллектива в управлении организацией. Организационный аспект: мотивация персонала, делегирование полномочий, локализация и предотвращение конфликтов, устранение противоречий, разделение труда, структуризация функций управления. Правовой аспект: соблюдение правовых норм при подготовке, принятии и реализации решений, придание управленческому решению формы нормативного акта, распределение ответственности, контроль исполнения решений. Технологический аспект: инновации, освоение новых информационных технологий, автоматизация процесса разработки решений. Психологический аспект: учет инновационной готовности персонала, оценка психологического склада личности и социально-психологического климата в коллективе. Педагогический аспект: воспитательный характер решений, повышение квалификации персонала, наставничество. Этический аспект: соблюдение установленных правил и норм поведения, формирование позитивных моральных установок. Политический аспект. Экологический аспект.

Тема 1.3. Типология управленческих решений

Творческий характер управленческих решений: рациональные (расчет, математическая логика), иррациональные (интуиция, неформальная логика), сенсуальные (предчувствие) решения. Понятие о механизмах реализации. Связь решений с основными функциями управления: планирование, организация, мотивация и контроль.

Многогранность классификаций управленческих решений. По функциональной направленности: планирующие, организующие, активизирующие, координирующие, контролирующие, информирующие решения. По организации: индивидуальные, групповые, коллегиальные, корпоративные. По причинам: ситуационные, предписанные, программные, инициативные, сезонные. По повторяемости выполнения: регулярные типовые, разнотипные, периодические. По масштабам воздействия: общие и частные. По способу действия: стратегические, тактические, оперативные. По прогнозу: с определенным результатом, с вероятностным исходом. По характеру разработки и реализации: уравновешенные, импульсивные, скоропалительные, инертные, рискованные, взвешенные, осторожные. По методам обработки информации: алгоритмические, эвристические. По числу критериев: однокритериальные, многокритериальные. По направлению воздействия:

внутренние и внешние. По глубине воздействия: одноуровневые и многоуровневые. По ограничениям ресурсов: с ограничениями, без ограничений. По способу фиксации: устные, письменные, на магнитных носителях. По объекту воздействия: один исполнитель, группа, машина. По новизне: фундаментальные, традиционные, инновационные, перспективные, поисковые.

Тема 1.4. Условия и факторы качества управленческих решений

Применение к разработке управленческих решений научных подходов менеджмента и методов анализа. Исчерпывающее описание начальных условий. Структуризация проблемы и построение дерева целей. Обеспечение многовариантности решения проблемы. Правовая обоснованность принятия решения. Автоматизация процесса сбора, обработки и хранения информации. Разработка системы ответственности и мотивации. Наличие механизма реализации решения. Проблемы повышения качества управленческого и исполнительского труда. Обеспечение эмерджентности организации путем усовершенствования и упорядочения управленческой деятельности.

Требования, предъявляемые к качеству управленческих решений. Научная обоснованность, гибкость, актуальность, целенаправленность, своевременность, количественная и качественная определенность, правомерность, оптимальность, комплексность, полнота оформления, реализуемость и устойчивость решений. Условия обеспечения высокого качества и эффективности управленческих решений. Показатель энтропии. Параметры качества. Стандарты качества. Сертификация систем качества. Нецелесообразность принятия решения о выпуске некачественных изделий.

Тема 1.5. Анализ влияния внешней и внутренней среды на разработку и реализацию управленческих решений

Внутренние факторы, влияющие на принятие и реализацию решений. Структура организации и разделение труда. Взаимосвязь управленческих решений с организационной иерархией. Возможности использования принципов централизации, децентрализации и организационного потенциала для разработки эффективных управленческих решений. Координация трудовой деятельности. Экономический, финансовый, технологический, технический и кадровый факторы. Персонифицированные внутренние факторы реализации решений: способности, предрасположенность и одаренность, потребности, ожидания и восприятия, психологические установки, групповая динамика, особенности лидерства.

Свойства внешней среды, принимаемые во внимание при реализации альтернатив: объемность (число учитываемых элементов), сложность (трудозатраты), подвижность (скорость изменения параметров), неопределенность (неточность информации), коммуникабельность (уровень связей с внешней средой).

Факторы внешней среды: международные, политические, экономические, рыночные, технологические, социальные. Внешняя среда прямого и косвенного влияния. Внешняя среда ближнего окружения - люди и организации, отношения с которыми регламентируются двусторонними договорами, соглашениями, непосредственными контактами: государственные инспекции, контролирующие органы, законодательные и правоохранительные органы, финансово-кредитные учреждения, партнеры по бизнесу, кредиторы, заемщики, поставщики, клиенты (прямые, косвенные, потенциальные), конкуренты (агрессивные и доброжелательные). Внешняя среда дальнего окружения – субъекты и объекты, которые находятся вне сферы непосредственного контакта с организацией, но косвенно влияют на нее: состояние экономики, системы ценностей и их приоритеты в обществе, политические и религиозные организации, учебные заведения, общественные организации и т.д.

Тема 6. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения

Определение понятия «модель». Необходимость моделирования управленческих решений: естественная сложность управленческих ситуаций, невозможность или затруднительность проведения реальных экспериментов, ориентация на перспективу. Основные требования к

моделям процесса принятия управленческих решений. Адекватность модели ситуации принятия решения.
Типы моделей. Понятие о физической модели и ее использование в менеджменте. Аналоговая модель и сферы ее применения. Математическая модель и ее основные типы: модели теории массового обслуживания, модели управления запасами, модели линейного программирования, имитационные модели. Экономический анализ как наиболее распространенный способ построения моделей в менеджменте. Классификация моделей процесса принятия управленческих решений: дескриптивные и нормативные, индуктивные и дедуктивные, проблемно-ориентированные и экономико-математические, одноцелевые и многоцелевые, однопериодные и многопериодные, детерминированные и стохастические.
Основные этапы процесса построения модели: постановка задачи, создание модели, проверка модели на достоверность, практическое использование и корректировка модели. Экспертное моделирование и особенности его применения в менеджменте. Индивидуальные и коллективные методы экспертных оценок. Структурное прогнозирование. Основные этапы организации процесса разработки управленческих решений: диагностика проблемы, формулировка ограничений и критериев принятия решений, определение альтернатив, оценка альтернатив, выбор решения, реализация, обратная связь.

Раздел 2. Методы и технологии разработки управленческих решений

Тема 7. Целевая ориентация управленческих решений

Цель и ее определение. Цели мнимые и действительные. Требования к цели: актуальность, новизна, практическая ценность, комплексность, системность, согласованность, достижимость, конкретность, гибкость, приемлемость. Типы целей: функциональные цели, цели-аналоги, цели развития; официальные, оперативные, операционные цели. Альтернативные цели деятельности и их разнообразие. Построение дерева целей. Понятие о целевой ориентации решений. Блок определения целей и его характеристики. Целевая функция как критерий качества системы управления. Общее понятие о программно-целевом подходе к принятию управленческих решений.
Технология разработки управленческих решений, ориентированных на достижение запланированной цели. Целевые технологии: инициативно-целевая, программно-целевая, регламентная, основанные на приоритете целей над ситуациями (управление по упреждению). Процессорные технологии, обслуживающие целевые технологии (управление по результатам).

Тема 8. Анализ альтернатив действий

Методы и приемы анализа альтернатив. Сопоставимость альтернативных вариантов управленческих решений. Сравнение как основной метод при оценке различных направлений деятельности предприятия. Факторы сравнения: время разработки решения, возможность получения необходимой информации, издержки, вероятность риска и неопределенности, качество объекта, объем производства, уровень освоения объекта в производстве, условия эксплуатации объекта. Обеспечение сопоставимости альтернативных вариантов. Возможные ограничения и критерии принятия решения: административные, правовые, экономические, социальные, психологические. Критерий минимакса. Оптимум Парето и его практическое использование при рассмотрении альтернативных вариантов управленческих решений.
Основные и вспомогательные методы анализа управленческих решений. Логические и формализованные методы принятия решений. Индексный, балансовый, графический, экспертный методы. Виды анализа: структурный, информационный, рефлексивный, параметрический, факторный. Качественный и количественный подходы. Приемы сводки и группировки, абсолютных, относительных и средних величин, динамических рядов, сплошных и выборочных наблюдений, детализации и обобщения.

Тема 9. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска

Неопределенность среды реализации управленческих решений: неизвестность, случайность, расплывчатость. Понятие о статической и динамической неопределенности. Виды неопределенности и рисков в решениях по управлению предприятием. Неопределенность целей, интересов, поведения партнеров и клиентов, недостаток сведений. Управление неопределенностями. Использование методики системного исследования. Стратегия деятельности торговых организаций в условиях неопределенности.

Риск как возможная опасность возникновения неблагоприятной ситуации в ходе реализации проекта или решения. Механизм действия основных рисков. Риск в управленческих решениях, способы его оценки. Чистые риски - отрицательный или нулевой результат. Финансовые риски (коммерческие, инвестиционные, связанные с покупательной способностью денег) - возможен как положительный, так и отрицательный результат. Экономический и внешнеэкономический риск. Инвестиционный риск. Производственно-технологический риск. Факторы, увеличивающие риск. Принятие решений в условиях неопределенности и риска. Анализ и оценка коммерческих рисков.

Статические и динамические ситуации с риском. Методы управления рисками. Синергетический подход к принятию управленческих решений в условиях неопределенности и риска. Управление рисками в разных отраслях

Тема 10. Эффективность решений

Эффективность как соотношение результата и затрат. Виды функциональной эффективности: организационная, экономическая, социальная, технологическая, политическая, правовая, социальная, этическая, экологическая. Управление эффективностью через систему количественных и качественных оценок. Показатели эффективности.

Использование экономических законов для повышения эффективности управленческих решений. Обеспечение процесса разработки и исполнения оптимальных управленческих решений. Информационное обеспечение. Математическое обеспечение. Техническое обеспечение. Организационно-правовое, кадровое, финансовое обеспечение. Методы оценки эффективности: косвенный метод, метод оценки конечных результатов, метод оценки непосредственного эффекта. Оптимизация управленческих решений. Матрица эффективности управленческих решений. Экспертная оценка эффективности принятых решений.

Тема 11. Контроль реализации управленческих решений

Необходимость надежной системы контроля управленческих решений. Требования к контролю: своевременность, объективность, относительная простота и экономичность, непрерывность и оформление результатов контроля. Виды контроля: предварительный, текущий и заключительный. Система мониторинга хода реализации принятых решений. Функции контроля: создание или пополнение базы данных; статистическая оценка деятельности организации; выявление и патентование инновационных технологий. Юридическая основа для проведения контроля: учредительные документы и решения вышестоящих органов, а также уголовно-процессуальный кодекс.

Контроль управленческих решений по упреждению – контроль на стадии разработки. Контроль по результатам – контроль на стадии реализации. Использование принципа обратной связи в процедурах контроля. Контроллинг как новое направление в менеджменте и его составные части: административный контроль, технологический контроль, ревизия, аудит.

Тема 12. Управленческие решения и ответственность

Официальная и личная ответственность. Распределение властных полномочий. Права и обязанности членов коллектива. Должностные инструкции. Грамотная кадровая политика и обоснованные кадровые решения. Работа с персоналом.

Личность менеджера и ее влияние на эффективность управленческих решений. Требования, предъявляемые к менеджеру. Черты характера и темперамента. Моральные, психологические, этнические, религиозные ограничения, влияющие на эффективность принимаемого решения. Стиль управления, способность к решению конфликтов и руководство неформальными группами. Мотивационный комплекс и умение заинтересовать работников в результатах реализации решений и эффективной деятельности фирмы. Виды и формы поощрений и наказаний, условия их применения и сравнительная эффективность.

Возможная ответственность за реализацию решений. Внутрифирменная (административная и экономическая) и внешняя (юридическая, социальная и моральная) ответственности. Понятие халатности и условия возмещения убытков. Ответственность за разглашение государственной и коммерческой тайны. Гарантийные обязательства.

4. МАТЕРИАЛЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ ОБУЧАЮЩИХСЯ И ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Разработка управленческих решений» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся

Тема (раздел)		Методы текущего контроля успеваемости
Раздел 1	**Основы методологии и теории разработки управленческих решений**	**О,Т,ПЗ(ИЗ),ПЗ(ГЗ)**
Тема1.1.	Этапы развития науки об управленческих решениях	Устный/письменный ответ на вопросы, дискуссия Решение тестовых заданий на бумажном носителе Подготовка практических заданий-ИЗ-доклад, НИРС Практическое задание «Досье организации»-ГЗ-1
Тема 1.2.	Функции решений в методологии и организации управления	Устный/письменный ответ на вопросы, дискуссия Решение тестовых заданий на бумажном носителе Подготовка практических заданий-ИЗ-доклад,НИРС,ИЗ-1 Практическое задание «Досье организации»-ГЗ-13
Тема 1.3.	Типология управленческих решений	Устный/письменный ответ на вопросы,дискуссия Решение тестовых заданий на бумажном носителе Подготовка практических заданий-ИЗ-доклад,НИРС,ИЗ-2 Практическое задание «Досье организации»-ГЗ-1
Тема 1.4.	Условия и факторы качества управленческих решений	Устный/письменный ответ на вопросы,дискуссия Решение тестовых заданий на бумажном носителе Подготовка практических заданий-ИЗ-доклад,НИРС Практическое задание «Досье организации»-ГЗ-13

Тема 1.5.	Анализ влияния внешней и внутренней среды на разработку и реализацию управленческих решений	Устный/письменный ответ на вопросы,дискуссия Решение тестовых заданий на бумажном носителе Подготовка практических заданий-ИЗ-доклад,НИРС Практическое задание «Досье организации»-ГЗ-2,3,4,5,6,7,8,9,10
Тема 1.6.	Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения	Устный/письменный ответ на вопросы,дискуссия Решение тестовых заданий на бумажном носителе Подготовка практических заданий-ИЗ-доклад,НИРС,ИЗ-3 Практическое задание «Досье организации»-ГЗ-1,2,3,4,5,6,7,8,9,10
Раздел 2	**Методы и технологии разработки управленческих решений**	**О,Т,ПЗ(ИЗ),ПЗ(ГЗ)**
Тема2.1.	Целевая ориентация управленческих решений	Устный/письменный ответ на вопросы,дискуссия Решение тестовых заданий на бумажном носителе Подготовка практических заданий-ИЗ-доклад,НИРС,ИЗ-4 Практическое задание «Досье организации»-ГЗ-12
Тема 2.2.	Анализ альтернатив действий	Устный/письменный ответ на вопросы,дискуссия Решение тестовых заданий на бумажном носителе Подготовка практических заданий-ИЗ-доклад,НИРС Практическое задание «Досье организации»-ГЗ-15;16,17
Тема 2.3.	Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска	Устный/письменный ответ на вопросы,дискуссия Решение тестовых заданий на бумажном носителе Подготовка практических заданий-ИЗ-доклад,НИРС,ИЗ-5 Практическое задание «Досье организации»-ГЗ-17
Тема 2.4.	Эффективность решений	Устный/письменный ответ на вопросы,дискуссия Решение тестовых заданий на бумажном носителе Подготовка практических заданий-ИЗ-доклад,НИРС,ИЗ-6,ИЗ-7 Практическое задание «Досье организации»-ГЗ-17 Письменное эссе
Тема 2.5.	Контроль реализации управленческих решений	Устный/письменный ответ на вопросы,дискуссия Решение тестовых заданий на бумажном носителе Подготовка практических заданий-ИЗ-доклад,НИРС Практическое задание «Досье организации»-ГЗ-17
Тема 2.6.	Управленческие решения и ответственность	Устный/письменный ответ на вопросы,дискуссия

		Решение тестовых заданий на бумажном носителе Подготовка практических заданий-ИЗ-доклад,НИРС Практическое задание «Досье организации»-ГЗ-17
	Выполнение контрольной работы	Подготовка письменной работы согласно методических указаний по подготовке контрольных работ и её защита

4.1.2. Экзамен проводится в форме устного/письменного ответа на вопросы.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости

Типовые вопросы для подготовки к семинарским занятиям (для устного (письменного) опроса(дискуссии))

Тема 1. 1.Этапы развития науки об управленческих решениях.

Какую роль играет управление в человеческом обществе?
Когда и где появилась первая информация об управленческих решениях?
Какие этапы развития управленческой мысли Вам известны?
Какова роль промышленной революции в развитии науки об управлении?
Какие школы и подходы к принятию управленческих решений Вы знаете?
Как развивалась наука об управлении в России?

Тема 1.2. Функции решений в методологии и организации управления.

Какие функции выполняют решения в управленческой деятельности?

В чем заключаются особенности применения научных подходов к разработке управленческих решений?

Какие научные подходы Вам известны?

Как проявляется многоаспектность содержания управленческих решений?

Тема 1. 3. Типология управленческих решений.

Какие виды классификации управленческих решений Вам известны?
Можно ли формализовать классификацию управленческих решений?
Какое место в классификации управленческих решений отводится основным функциям управления?

Тема 1. 4. Условия и факторы качества управленческих решений.

Как реализуется многовариантность решения проблемы при обеспечении качества управленческих решений?

Какую роль играет системный подход при структуризации проблемы?

Какие требования предъявляются к качеству управленческих решений?

Как формулируются условия обеспечения высокого качества и эффективности управленческих решений?

Тема 1.5. Анализ влияния внешней и внутренней среды на разработку и реализацию управленческих решений.

Какие внутренние факторы влияют на принятие и реализацию решений?

Какие свойства внешней среды принимаются во внимание при разработке и реализации управленческих решений?

Какие факторы внешней среды являются наиболее существенными для торговых предприятий?

Что относится к внешней среде прямого и косвенного влияния?

Тема 1.6. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения.

С чем связана необходимость моделирования управленческих решений?

Какие типы моделей Вам известны?

По какому принципу классифицируются модели процесса принятия управленческих решений?

Какие этапы построения модели Вы знаете?

Тема 2.1. Целевая ориентация управленческих решений.
Как связаны между собой цель и миссия организации?
В чем разница между мнимыми и действительными целями?
По каким признакам могут быть классифицированы цели?
В чем смысл целевой ориентации решений?
Какие технологии разработки управленческих решений Вы считаете основными для торговых предприятий?
Тема 2.2. Анализ альтернатив действий.
Какие методы и приемы анализа альтернатив Вы знаете?

Как осуществляется сопоставимость альтернативных вариантов решения?

По каким факторам и параметрам сравниваются альтернативные варианты решения?

Как обеспечивается сопоставимость альтернативных вариантов решения?

Тема 2.3. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
Чем обусловлено наличие неопределенностей в окружающей среде?
Как оцениваются риски при управлении предприятием?
Какие виды рисков Вам известны?
Чем чистые риски отличаются от коммерческих рисков?
Какие методы снижения степени риска Вы знаете?
Тема 2.4. Эффективность решений.
В чем разница между понятиями «эффективность» и «результативность»?
Как осуществляется управление эффективностью?
Какие показатели эффективности решений?
Какие методы оценки эффективности Вы знаете?
В чем суть экспертной оценки эффективности принятых решений?
Тема 2.5. Контроль реализации управленческих решений.
Чем обусловлена необходимость надежной системы контроля управленческих решений?
Какие требования предъявляются к контролю?
Какие функции выполняет контроль?
Какие виды контроля управленческих решений Вам известны?
Что такое контроллинг?
Тема 2.6. Управленческие решения и ответственность.
Какой характер носят управленческие решения, принимаемые в коммерческой организации?
В чем различие между официальной и личной ответственностью?
Как осуществляется делегирование полномочий при разработке управленческих решений?
Как распределяется ответственность за принятие решений в сфере торговли и услуг?
Какие требования предъявляются к лицу, принимающему решение?

Типовые задания для подготовки докладов по курсу

1. Эволюция взглядов в истории науки об управлении и управленческих решениях.
2. Рыночные условия процесса разработки и реализации управленческих решений.
3. Функции решений в методологии управления.
4. Прогнозирование при разработке и реализации управленческих решений.
5. Стратегии принятия управленческих решений.
6. Системный подход к разработке управленческих решений.
7. Этапы разработки и реализации управленческих решений.
8. Требования к управленческим решениям и условия их выполнения.
9. Информационное обеспечение процесса разработки управленческих решений.
10. Информационно-компьютерные технологии разработки и принятия управленческих решений.
11. Роль лица, принимающего решение, в современной системе управления организацией.
12. Организационная иерархия при разработке и принятии управленческих решений.
13. Творческий характер управленческих решений.
14. Формализация процесса разработки и реализации управленческих решений.
15. Типология управленческих решений.
16. Факторы качества управленческих решений.
17. Влияние внешних и внутренних факторов на разработку и реализацию управленческих решений.
18. Моделирование процесса принятия решений.
19. Классификация моделей процесса принятия управленческих решений.
20. Методы экономического обоснования управленческих решений.
21. Целевая ориентация управленческих решений.
22. Анализ альтернатив действий в процессе принятия решений.
23. Разработка и реализация управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
24. Оптимизация управленческих решений.
25. Эффективность управленческих решений.
26. Контроль реализации управленческих решений.
27. Анализ результатов реализации управленческих решений.
28. Ответственность и распределение обязанностей при принятии управленческих решений.
29. Особенности разработки и реализации решений в сфере торговли и услуг.
30. Оценка экологической безопасности управленческих решений.

Типовые тестовые задания (для семинарских занятий)

Выберите правильный и наиболее полный, по Вашему мнению, ответ на каждый из поставленных вопросов и обоснуйте его:

1. **Решение в общем виде:**

А. Результат мыслительной деятельности человека.

Б. Действия руководителя в рамках своих функций.

В. Распоряжение руководителя, поддержанное коллективом.

2. **Управление организацией:**

А. Выдача четких распоряжений непосредственным исполнителям.

Б. Обеспечение согласованных действий членов организации при достижении цели.

В. Выполнение исполнителями распоряжений и приказов администрации.

3. **Управленческое решение, принимаемое в организации, это:**

А. Результат коллективного творческого труда.

Б. Частное мнение руководителя организации.

В. Отчет о проделанной работе.

4. **Форма разработки управленческого решения:**

А. Договор.

Б. Сообщение.

В. Планирование.

5. **Форма реализации управленческого решения:**

А. Договор.

Б. Сообщение.

В. Планирование.

6. **Проблема – это:**

А. Алгоритм обработки информации в процессе разработки управленческих решений.

Б. Анализ деятельности предприятия за истекший период.

В. Реальное противоречие, которое должно быть устранено.

7. **Решение оптимальное:**

А. Логически обоснованное решение проблемы.

Б. Эмпирическое решение проблемы.

В. Решение, основанное на собственном ощущении ЛПР.

8. **Решение интуитивное:**

А. Логически обоснованное решение проблемы.

Б. Эмпирическое решение проблемы.

В. Решение, основанное на собственном ощущении ЛПР.

9. **Решение рациональное:**

А. Логически обоснованное решение проблемы.

Б. Эмпирическое решение проблемы.

В. Решение, основанное на собственном ощущении ЛПР.

10. **Общее качество управленческого решения, полученного в результате выполнения трех последовательных операций с показателями качества 0,9; 0,8; 0,7 равно:**

А. 0,7; Б. 0,8; В. 0,5

11. **Общее качество управленческого решения, полученного в результате выполнения трех последовательных операций с показателями качества 0,5; 0,5; 0,5 равно:**

А. 0,125; Б. 0,25; В. 0,5

12. **Показатель энтропии – это:**

А. Показатель, характеризующий степень риска вложения инвестиций.

Б. Показатель количественной неопределенности проблемы.

В. Вероятность реализации принятого УР.

13**. Вход системы разработки управленческого решения:**

А. Материально-технические ресурсы рассматриваемой организации.

Б. Цель, стоящая перед организационной системой.

В. Параметры, характеризующие проблему, которую нужно решить.

14. **Объекты внешней среды, принимаемые во внимание при разработке управленческого решения:**

А. Климатические и географические условия.

Б. Люди и организации, контактирующие с данной организацией.

В. Все, что находится за пределами организации.

15. **Факторы внешней среды, принимаемые во внимание при разработке управленческого решения:**

А. Климатические и географические условия.

Б. Люди и организации, контактирующие с данной организацией.

В. Все, что находится за пределами организации.

16. **Конкуренция – это процесс:**

А. Во многом позитивный для производителя, продавца и покупателя.

Б. Негативный для производителя, продавца и покупателя.

В. Всегда негативный для производителя, продавца и позитивный для покупателя.

17. **Одно из основных свойств внешней среды:**

А. Производительность труда.

Б. Риск.

В. Неопределенность.

18. **Детерминированная модель:**

А. Упрощенная система гипотетических ситуаций.

Б. Модель, в которой все факторы однозначно определены.

В. Модель, в которой учтен элемент неопределенности.

19. **Стохастическая модель:**

А. Упрощенная система гипотетических ситуаций.

Б. Модель, в которой все факторы однозначно определены.

В. Модель, в которой учтен элемент неопределенности.

20. **Дедуктивная модель:**

А. Упрощенная система гипотетических ситуаций.

Б. Модель, в которой все факторы однозначно определены.

В. Модель, в которой учтен элемент неопределенности.

21. **Линейная структура управления:**

А. Жесткая иерархическая структура.

Б. Дивизиональная структура.

В. Гибкая матричная структура.

22. **Цель-аналог:**

А. Цель, которая никогда ранее никем не достигалась.

Б. Цель уже достигалась ранее на другом предприятии.

В. Цель уже достигалась ранее на данном предприятии.

23. **Функциональная цель:**

А. Цель, которая никогда ранее никем не достигалась.

Б. Цель уже достигалась ранее на другом предприятии.

В. Цель уже достигалась ранее на данном предприятии.

24. **Цель развития:**

А. Цель уже достигалась ранее на данном предприятии.

Б. Цель была ранее достигнута на другом предприятии.

В. Цель, которая никогда ранее никем не достигалась.

25. **Процессорная технология процесса разработки и реализации УР предусматривает:**

А. Распределение функциональных обязанностей.

Б. Управление по результатам.

В. Управление по упреждению.

26. **Целевая технология процесса разработки и реализации УР предусматривает:**

А. Распределение функциональных обязанностей.

Б. Управление по результатам.

В. Управление по упреждению.

27. **Одно из основных правил обеспечения сопоставимости альтернативных вариантов управленческого решения:**

А. Альтернативных вариантов должно быть не менее двух.

Б. Альтернативных вариантов должно быть не менее трех.

В. Альтернативных вариантов должно быть не менее пяти.

28. **К полностью управляемым параметрам относится:**

А. Производительность труда.

Б. Межличностные отношения в коллективе.

В. Поведение конкурентов на рынке.

29. **К частично управляемым параметрам относится:**

А. Производительность труда.

Б. Межличностные отношения в коллективе.

В. Поведение конкурентов на рынке.

30. **К неуправляемым параметрам относится:**

А. Производительность труда.

Б. Межличностные отношения в коллективе.

В. Поведение конкурентов на рынке.

31. **Особенности принятия решений в социально-экономических системах:**

А. Наличие трудностей, связанных с получением достоверной информации.

Б. Наличие неопределенностей, связанных с человеческим фактором.

В. Отсутствие причинно-следственных связей между элементами системы.

32. **Удержание риска:**

А. Уклонение от мероприятия, связанного с риском.

Б. Сокращение вероятности потерь.

В. Оставление риска за инвестором.

33. **Диверсификация:**

А. Распределение инвестируемых средств между различными объектами вложения капитала.

Б. Установление предельных сумм расходов, продажи, кредита.

В. Децентрализованная форма создания натуральных и денежных страховых (резервных) фондов.

34. **Лимитирование:**

А. Распределение инвестируемых средств между различными объектами вложения капитала.

Б. Установление предельных сумм расходов, продажи, кредита.

В. Децентрализованная форма создания натуральных и денежных страховых (резервных) фондов.

35. **Самострахование:**

А. Распределение инвестируемых средств между различными объектами вложения капитала.

Б. Установление предельных сумм расходов, продажи, кредита.

В. Децентрализованная форма создания натуральных и денежных страховых (резервных) фондов.

36. **Основная практическая задача процесса разработки управленческого решения:**

А. Принятие решений, обеспечивающих эффективное выполнение задач управления.

Б. Уменьшение собственных трудовых затрат ЛПР при решении задач управления.

В. Решение ЛПР собственных проблем.

37. **Возрастание роли управленческих решений, принимаемых менеджером, в современных условиях России объясняется:**

А. Уменьшением размеров предприятий.

Б. Увеличением размеров предприятий.

В. Наличием конкуренции.

38. **Структуризация проблемы:**

А. Выбор альтернативных вариантов решения проблемы.

Б. Оптимизация параметров, характеризующих систему управления.

В. Разложение проблемы по компонентам по уровням иерархии.

39. **Система управления предприятием:**

А. Сотрудники предприятия, дающие задание подчиненным и контролирующие своевременное выполнение поручений.

Б. Набор взаимодействующих между собой звеньев и подразделений, обеспечивающих решение задач управления.

В. Административно-управленческий аппарат.

40. **Эффективность:**

А. Отношение полезного результата к затратам.

Б. Эффекты, оказывающие влияние на деятельность организации.

В. Совокупность экономических показателей.

41. **Управляющая подсистема:**

А. Исполнители.

Б. Партнеры.

В. Администрация.

42. **Управляемая подсистема:**

А. Исполнители.

Б. Партнеры.

В. Администрация.

43. **Ревизия:**

А. Документальная фискальная проверка результатов разработки или реализации УР.

Б. Документальная проверка результатов разработки и реализации УР.

В. Постоянное наблюдение за процессами разработки и реализации УР.

44. **Аудит:**

А. Документальная фискальная проверка результатов разработки или реализации УР.

Б. Документальная проверка результатов разработки и реализации УР.

В. Постоянное наблюдение за процессами разработки и реализации УР.

45. **Административный контроль:**

А. Проверка и наблюдение за сроками и качеством выполнения УР.

Б. Постоянное наблюдение за используемыми технологиями при разработке и реализации УР.

В. Создание и пополнение баз данных, содержащих спектр типовых задач, средств и методов их выполнения.

Типовые задания для письменных эссе

1. Опишите вклад российских авторов в развитие теории управления
2. Раскройте основные подходы к пониманию управления
3. Раскройте основные подходы к структуре управленческой деятельности
4. Охарактеризуйте система показателей эффективности (результативности) деятельности организации

Типовые практические задания (для работы в малых рабочих группах-«созвездиях»)

1. Вводная презентация объекта исследования–(тема1.3,1.2.,1.6)
2. Системный подход в организационной практике. -(тема1.5,1.6)
3. Модель «7S» МакКинси–(тема1.2,1.5,1.6)
4. Управленческий анализ деятельности организации по В,Д, Марковой–(тема1.2,1.5,1.6)
5. SNW-анализ деятельности организации–(тема1.2.,1.5,1.6)
6. Построение предпринимательской сети организации: основные группы и взаимоотношения–(тема1.2.,1.5,1.6)
7. PESTELI-анализ-(тема1.2,1.5,1.6)
8. 5сил конкуренции по М.Портеру-(тема1.2,1.5,1.6)
9. Национальный ромб М.Портера-(тема1.2,1.5,1.6)
10. Сканер отрасли объекта исследования–(тема1.2.,1.5,1.6)
11. Анализ сильных и слабых сторон компании, возможностей и угроз (SWOT-анализ). Построение профиля среды–(тема1.2.)
12. Анализ процесса целеполагания в организации. Построение дерева целей—(тема2.1)
13. Анализ деятельности подразделения-(тема1.4)
14. Анализ организационной структуры и выявление структурных проблем по Г.Чайлду–(тема 2.1.)
15. Анализ организации по Г.Минцбергу-(тема2.2)
16. Анализ структурных проблем–(тема2.2.)
17. Алгоритм ПУР и разработка проекта организационных изменений (тема2.2,2.3,2.4,2.5,2.6.)

Типовые практические задания (индивидуальные)

Задание1: Принятие управленческого решения об обеспечении устойчивой деятельности организации на основе анализа безубыточности(тема1.2).

Задание2: Классификация управленческих решений, принимаемых в организации(тема1.3).

Задание3: Сформировать матрицу показателей модели «идеального бизнеса» в сфере производства, торговли или услуг(тема1.6).

Задание4: Учет фактора времени при принятии управленческого решения о накоплении денежных средств.(тема2.1.)

Задание 5. Принятие управленческих решений по выбору оптимальной стратегии оптовых закупок в условиях неопределённости(тема2.3).

Задание6: Принятие управленческого решения об оптимальных показателях коммерческой деятельности на основе предельного подхода(тема2.4)

Задание7. Расчет ожидаемого экономического эффекта и принятие управленческого решения о приобретении нового оборудования (тема2.4)

Типовые темы научно-исследовательских направлений и контрольных работ

1. Организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений.
2. Основные требования к разработке и качеству управленческих решений.
3. Технология принятия управленческих решений.
4. Зарубежные методы управления: анализ и оценка.
5. Анализ японских методов управления.
6. Модель принятия управленческих решений на основе деловых игр.
7. Принятие управленческих решений в процессе исполнения муниципального бюджета.
8. Анализ влияния процессов самоорганизации на формирование управленческих решений.
9. Анализ учета действия мультипликатора при формировании управления муниципальными предприятиями.
10. Анализ проблем учета риска в принятии управленческих решений.
11. Анализ особенностей принятия решений в процессе управления муниципальной собственностью.
12. Анализ проблем учета неопределенности в принятии управленческих решений.
13. Анализ проблем организации выполнения управленческих решений.
14. Анализ проблем формирования системы контроля качества за реализацией управленческих решений.
15. Анализ сопоставимости вариантов управленческих решений.
16. Учет факторов сопоставимости альтернативных управленческих решений.
17. Анализ проблем использования имитационного моделирования при выборе и обосновании управленческих решений.
18. Анализ проблем использования математических моделей в процессе разработки управленческих решений.
19. Анализ особенностей использования информационных моделей при разработке управленческих решений.
20. Анализ эффективности деятельности контрольных служб в организационной структуре управления.
21. Анализ проблем использования математических моделей для снижения уровня неопределенности принятия управленческих решений.
22. Анализ методов организации процессов разработки управленческих решений.

4.3. Оценочные средства промежуточной аттестации

Код компетенции	Наименование компетенции	Код	Наименование этапа освоения компетенции

		этапа освоения компетенции	
УКОС-3	Способность вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе	Очная форма обучения - УК-3.1	Способность позиционировать себя перед коллективом
ОПК-4	Способность разрабатывать проект на основе оценки ресурсов и ограничений	Очная форма обучения ОПК-4.2	Способность осуществлять деловое общение, вести переговоры, совещания.

Таблица 6.

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
УК-3.1. Способность позиционировать себя перед коллективом	Самостоятельно презентует собственные результаты: идеи/ точку зрения/ проект перед коллективом. Демонстрирует несколько схем позиционирования результатов. Ориентируется в теоретических основах группового взаимодействия.	Адекватно и полно представлены идеи/ точку зрения/ проект перед коллективом. Продемонстрированы несколько схем позиционирования результатов. Демонстрирует осмысление полученных теоретических основах и применяет их в практической деятельности.
ОПК-4.2 Способность осуществлять деловое общение, вести переговоры, совещания.	Знает правила и этику ведения деловых переговоров	Применяет психотехнические приемы, теории мотивации, лидерства и власти, формы принятия групповых решений в межличностном и групповом взаимодействии с учетом этических и этикетных аспектов профессиональной деятельности. Успешно планирует и организует коммуникации, переговоры, совещания. Преодолевает организационные и межличностные конфликты при достижении значимого результата

Типовые вопросы для подготовки к экзамену

1. История науки об управленческих решениях (УР).
2. Школы и подходы к принятию УР.
3. Развитие управленческой мысли в России.
4. Дифференцированная среда принятия УР.
5. Институциональные рамки процесса принятия УР.
6. Функции решений в методологии управления.
7. Алгоритмические и эвристические стратегии принятия УР.
8. Научное обоснование процесса принятия УР.
9. Системный подход к разработке и реализации УР.
10. Прогнозирование при разработке и реализации УР.
11. Этапы разработки и реализации УР.
12. Методология разработки УР.
13. Многоаспектность содержания УР.
14. Социальный характер УР.
15. Критерии распознавания проблемы при разработке УР.
16. Структуризация процесса разработки и принятия УР.
17. Подход к разработке и реализации УР.
18. Основные этапы процесса разработки УР.
19. Творческий характер УР.
20. Ключевые фигуры процесса разработки УР.
21. Требования к лицу, принимающему решение.
22. Распределение властных полномочий при разработке УР.
23. Организационная иерархия при разработке УР.
24. Формы разработки и реализации УР.
25. Сущность и виды УР.
26. Типология УР.
27. Многогранность классификации УР.
28. Требования к качеству УР и условия их достижения.
29. Параметры и факторы качества УР.
30. Информационное обеспечение процесса разработки УР.
31. Влияние внутренних факторов на разработку и реализацию УР.
32. Влияние внешней среды на разработку и реализацию УР.
33. Свойства внешней среды, принимаемые во внимание при разработке УР.
34. Необходимость моделирования УР в современных условиях.
35. Формализация процесса разработки и реализации УР.
36. Требования к модели процесса разработки УР.
37. Классификация моделей процесса принятия УР.
38. Экспертное моделирование и особенности его применения.
39. Целевая ориентация УР.
40. Целевые и процессорные технологии разработки УР.
41. Основные и вспомогательные методы анализа УР.
42. Анализ альтернативных вариантов УР.
43. Основные правила обеспечения сопоставимости вариантов УР.
44. Приемы разработки и выбора УР в условиях неопределенности и риска.
45. Классификация рисков.
46. Методы управления рисками при принятии УР.
47. Эффективность УР как соотношение результата и затрат.
48. Виды функциональной эффективности.
49. Экспертная оценка эффективности принятых УР.
50. Методы группового принятия решений.
51. Оценка экологической безопасности УР.
52. Особенности разработки и реализации УР в разных отраслях

53. Обеспечение процесса принятия оптимальных УР.
54. Контроль реализации УР.
55. Функции и виды контроля в процессе разработки и реализации УР.
56. Роль лица, принимающего решение, в современной системе управления организацией.
57. Методы экономического обоснования УР.
58. Ответственность в процессе разработки УР.

Шкала оценивания

Экзамен (5-балльная шкала)	Критерии оценки
2	Студент не представляет концепцию разработки управленческих решений, в рамках приоритетных направлений развития современной организации, не использует инструменты и методы управленческого аудита.
3	Студент представляет фрагментарно концепцию разработки управленческих решений, в рамках приоритетных направлений развития современной организации, частично используя комплекс инструментов и методов управленческого аудита.
4	Студент представляет не полную концепцию разработки управленческих решений, проводит анализ проблемной ситуации, формирует критериальную систему, альтернативный список, обоснованно осуществляет выбор и проводит сопровождение организационного механизма реализации управленческих решений в рамках приоритетных направлений развития современной организации, частично используя комплекс инструментов и методов управленческого аудита.
5	Студент представляет концепцию разработки управленческих решений, проводит анализ проблемной ситуации, формирует критериальную систему, альтернативный список, обоснованно осуществляет выбор и проводит сопровождение организационного механизма реализации управленческих решений в рамках приоритетных направлений развития современной организации, используя комплекс инструментов и методов управленческого аудита.

4.4. Методические материалы промежуточной аттестации.

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

Экзамен включает ответы на теоретические вопросы. Ответы на теоретические вопросы могут даваться в устной (письменной) форме. Для получения положительной оценки на экзамене достаточно изучить рекомендуемую основную литературу, а также усвоить умения и навыки в ходе контактной работы с преподавателем (опросы, дискуссии, тестирования и выполнения различных практических заданий - индивидуальных и групповых).

Студент при подготовке к устному ответу по билету формулирует ответы на вопросы. При подготовке ответа на вопрос стоит использовать соответствующий дисциплине понятийный аппарат, отвечать с пояснениями, полно и аргументированно. При сравнении явлений необходимо представить аргументы, представляющие их сходства и различия. Давать односложные ответы без примеров нежелательно.

При ответе студент должен полно и аргументированно ответить на вопросы билета, выполнить задание, демонстрируя знания, умения, навыки в его рамках.

Типовые билеты к экзамену

Билет 1.

1. История науки об управленческих решениях (УР). Школы и подходы к принятию УР. Развитие управленческой мысли в России.
2. Необходимость моделирования УР в современных условиях. Формализация процесса разработки и реализации УР. Требования к модели процесса разработки УР.

Билет 2.

1. Целевая ориентация УР. Целевые и процессорные технологии разработки УР.
2. Контроль реализации УР. Функции и виды контроля в процессе разработки и реализации УР

Билет 3.

1. Ключевые фигуры процесса разработки УР. Требования к лицу, принимающему решение. Распределение властных полномочий при разработке УР. Организационная иерархия при разработке УР.
2. Информационное обеспечение процесса разработки УР. Влияние внутренних и внешних факторов на разработку и реализацию УР.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебная деятельность состоит из аудиторной и самостоятельной работы, с применением активных и интерактивных методов обучения. Особое место в овладении содержанием данной дисциплины отводится самостоятельной работе.

Самостоятельная работа студента состоит из нескольких отдельных блоков: анализ лекционного материала; подготовка к семинарским занятиям; чтение и реферирование специальной литературы; выполнение письменных работ; подготовка контрольной работы; подготовка к экзамену. Для успешного освоения курса «Разработка управленческих решений» студент должен освоить теорию менеджмента, экономическую теорию.

Освоение курса методически реализуется в различных формах: традиционные (лекции, семинарские занятия, индивидуальные и групповые консультации) и современные активные (самостоятельные исследования, «круглые столы» по обсуждению актуальных проблем организационной практики, дискуссии, анализ ситуаций case-study и т.д.). В курсе предусматривается использование технологий проблемного обучения.

Предусмотрено применение следующих интерактивных образовательных технологий (более 50 % учебного времени):

- исследовательские при выполнении практических заданий и тем НИРС
- разбор конкретных деловых ситуаций – комплексные ситуационные задания, в том числе, «Досье организации», с привязкой к конкретному предприятию (организации, учреждению);
- встреча с представителями российских и зарубежных компаний, государственных и общественных организаций – лекции-диалоги на тему «Современные проблемы принятия и реализации управленческих решений в организационной практике, включая международный, национальный, региональный, отраслевой уровни хозяйствования.

Поэтому, для эффективного освоения курса целесообразно проводить семинарские занятия в следующих формах:

- семинары-конференции с заслушиванием докладов (сообщений) и содокладов, подготовленных по тематическим вопросам, нуждающимся в углубленном изучении;
- проведение практических занятий с разбором комплексных ситуационных заданий, подготовкой и презентацией творческих исследовательских работ;
- работа в малых рабочих группах (4-6 чел.);

- написание групповых аналитических работ по конкретным темам курса выполнение индивидуальных заданий;
- презентации групповых работ с использованием мультимедийного оборудования;
- использование тестовых материалов.

Методические указания к выполнению конрольной работы

Целью контрольной работы является закрепление теоретических знаний, полученных в процессе изучения данной дисциплины, приобретение навыков самостоятельной работы в области разработки управленческих решений. Контрольная работа выполняется в соответствии с Положением о контрольной работе, выполняемой студентами Сибирского института управления – филиала РАНХИГС. В целом контрольная работа должна отличаться актуальностью темы, глубиной изложения, научным подходом и системным анализом существующих в отечественной и зарубежной науке точек зрения по проблеме разработки и реализации решений в коммерческой и некоммерческой сферах. В то же время, она должна содержать чёткую формулировку целей, задач, концепции и гипотезы исследования, а также программу эмпирического исследования. В контрольной работе должны быть отражены: творческий подход к избранной теме, знание методов научного исследования, умение анализировать источники информации. Собранный теоретический материал, ориентированный на принятие решений, должен быть изучен, проанализирован, обобщен и творчески переработан в работе. Не допускается механическое заимствование текста из литературных источников. Все приводимые в работе цитаты и цифровые данные, полученные другими авторами, должны сопровождаться ссылками на источники. Теоретический материал должен раскрывать сущность сформулированной проблемы, отражать историю развития управленческой мысли и современную постановку вопроса, представлять перспективные направления решения задач. В процессе изучения теоретического материала от студента требуется творческая проработка литературных источников, их критическое осмысление, умение увязать теорию с практикой разработки и реализации организационных изменений в отраслевом разрезе. Оценивая собранный материал, студент должен выразить собственные суждения, дать самостоятельные оценки и на этой основе сформулировать приоритетные направления преобразований.

Контрольная работа должна содержать практические материалы конкретных организаций и предприятий разных сфер и отраслей, иллюстрирующие приводимые студентом положения и сделанные на их основе выводы. Практическая часть контрольной работы может основываться:

- на организационной, экономической, кадровой, финансовой, технологической, социальной и иной информации о деятельности организаций (устав предприятия, положения о структурных подразделениях, должностные инструкции, нормативные документы и т.д.);
- на данных, полученных на основе анализа статистической, бухгалтерской и оперативной отчетности (бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках и т.п.);
- на результатах самостоятельного диагностики и обследования предприятия (расчеты, наблюдения, эксперименты, опросы).

При анализе собранной информации студент должен применять методы экономико-математического анализа в сочетании с формальными и неформальными методами при обязательном использовании современных технических средств. Результаты аналитических выкладок и расчетов оформляются в виде таблиц, диаграмм, графиков. Студенты, своевременно не представившие работу и не защитившие ее в установленный срок, к экзамену по данной дисциплине не допускаются.

Методические указания для подготовки к опросу

Опрос в рамках изучаемой темы может проходить как в устной, так и в письменной форме. Опрос проводится только после изучения материала темы и направлен на ее закрепление. Вопросы могут быть направлены как на закрепление знаний, так и на формирование умений, например, использовать методы анализа внешней и внутренней среды. Для

успешного ответа на вопросы вполне достаточно изучения лекционного материала и работы с основной литературой. Кроме того, промежуточная оценка умений и приобретенных навыков производится в ходе практических занятий, проводимых в форме семинарских занятий, темы которых соответствуют структуре и тематике разделов курса. Знания по обсуждаемой теме демонстрируются путем защиты выполненных практических индивидуальных и групповых заданий. В процессе обсуждения студенты получают дополнительные навыки защиты результатов, оппонирования и ведения дискуссий.

Методические указания по подготовке к устному докладу

Доклад – это публичное, развёрнутое сообщение по определённому вопросу, основанное на привлечении различных материалов (учебника, данных Интернета, бизнес планов и т.п.). Доклад может сопровождаться краткой презентацией (10-12 слайдов).

Доклад как вид самостоятельной работы, используется в учебных и внеаудиторных занятиях, способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. Обычно доклад студенту задается в ходе текущей учебной деятельности, чтобы он выступил с ним устно на одном из семинарских или практических занятий. На подготовку отводится достаточно много времени (неделя и более). При написании доклада по заданной теме составляют план, подбирают основные источники. В процессе работы с источниками систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Цель устного выступления на семинаре с докладом – это развитие умения логически верно и аргументировано строить устную речь. Длительность сообщения – 5-7 минут.

Доклад должен быть хорошо сконструирован и представлен аудитории ясно и в логичной последовательности. Компьютерные программы для презентаций (PowerPoint) - отличный способ сэкономить время.

По усмотрению преподавателя доклады могут быть представлены на семинарах, научно-практических конференциях, а также использоваться как зачетные работы по пройденным темам.

Методические указания по написанию эссе.

Эссе должно представлять собой полное, систематизированное изложение темы и свидетельствовать об понимании обучаемым сути затрагиваемых им вопросов. Эссе должно иметь аналитический, а не описательный характер. Положения и выводы, содержащиеся в эссе, должны быть аргументированы и обоснованы примерами, статистическими данные, фактами, которые иллюстрируют те или иные теоретические положения. Излагать материал в эссе рекомендуется простыми, чёткими, короткими предложениями, избегая излишне наукообразных, декларативных фраз и малопонятных терминов без соответствующей их расшифровки. Особое внимание следует уделить грамматической и стилистической обработке текста работы.

Методические указания для выполнения практических заданий

Решение практических заданий нацелено на формирование у студента соответствующих компетентностных практических умений и навыков.

Организация выполнения творческой групповой проектной работы

В целях текущего контроля и консультирования на практических и семинарских занятиях организуется выполнение и обсуждение основных разделов проекта- Досье организации. Работа предоставляется аккуратно оформленной на компьютере с указанием страниц, нумерацией разделов и заданий, с использованием в работе графического материала – схем, таблиц, графиков. Изложение материла должно быть аналитическим, логичным на основе самостоятельных наблюдений, выводов, оценок.

Содержание работы

В содержании представленной работы выделяются следующие групповые задания:

ГЗ1Должна быть представлена краткая характеристика деятельности объекта исследования. Обязательно должны быть раскрыты следующие составные части **презентации** основных аспектов деятельности организации:

1. Форма собственности и виды деятельности, отраслевая принадлежность (возможно, представить динамику развития организации, историю образования и этапы деятельности);
2. Анализ истории развития компании (выделить этапы, сгруппировать хронологию);
3. Анализ динамики развития портфеля организации (указать товарную или сервисную специализацию в динамике, раскрыть аспекты диверсификации или дифференциации портфеля, указать причины и виды инноваций в портфеле, дать оценку уровня конкурентоспособности продукции или услуг, представить ABC-анализ);
4. Анализ основных показателей деятельности объекта исследования:
   - Финансовые (показатели прибыли, рентабельности, ликвидности, заработной платы в динамике за ряд лет, указать общие тенденции по данному направлению);
   - Кадровые (численность персонала, структура по основным группам и категориям, система оплаты труда, уровень образования в динамике за ряд лет, причины и коэффициенты текучести по категориям персонала, развитие системы мотивации, повышение квалификации, ротации персонала);
   - Технологические (общий уровень развития технологической базы, коэффициент обновления и выбытия ОПФ, причины смены технологий).
5. Анализ общей системы управления организацией (характеристика зависит от формы собственности, например, акционерное общество – уставный капитал, описание деятельности собрания акционеров, совета директоров, исполнительных и распорядительных органов, ревизионной комиссии, их функций и сфер ответственности);
6. Анализ структуры управления организацией (указать тип структуры, представить схему, преимущества и недостатки структуры, примеры развития и изменения структуры);
7. Анализ стиля управления в организации (одномерный, многомерный типы, позиция в решетке Блейка-Моутона);
8. Анализ конкурентоспособности и общей стратегии развития организации (оценить уровень конкурентоспособности организации, необходимо представить стратегии развития организации согласно уровням (корпоративный, деловой (бизнес-стратегии) и функциональный) и классификациям (содержание стратегии).

ГЗ2Необходимо охарактеризовать объект исследования с точки зрения системного подхода:

1. Представить экономический объект в виде системы как совокупности составляющих ее подсистем (1-й уровень).Выделить подсистемы: «экономическая база», «инфраструктура», «социальная инфраструктура», «кадры», «территория», «управление». Далее, в каждой подсистеме выделить элементы (2-й уровень), образующие данные подсистемы. Указать связи между элементами на каждом из рассматриваемых уровней. Представить экономический объект в виде гомогенной и гетерогенной системы;
2. Охарактеризовать объект как систему с точки зрения поведения, сложности, отношений к внешней среде, структурной неоднородности и т.д.; представить не менее **десяти** классификационных признаков системы с описанием характеристик по объекту исследования.

Далее представлены задания по управленческой диагностике (необходимо провести анализ внутренней и внешней среды, используя методы управленческого аудита,

теоретическую концепцию стейкхолдеров), представить сеть контрактаций организации в разрезе осуществляемых коммуникаций, взаимоотношений и взаимовлияний).

ГЗ3Описать внутреннюю среду организации, используя модель «7S» Мак-Кинси: стратегия, навыки, ценности (компетенции), структура, системы, кадры, стиль управления, используя дифференциал развития с примерами переходных состояний, выделить жесткие и мягкие элементы

ГЗ4 Провести управленческий анализ внутренней среды по модели В.Д. Марковой:

- Финансовый анализ;
- Анализ производственных проблем;
- Анализ системы управления персоналом;
- Анализ административной деятельности;
- Анализ организации маркетинга в организации.

По каждой таблице сделать выводы, подсчитать баллы, выявить проблемные направления, подготовить общий вывод.

ГЗ5 Провести SNW-анализ с выявлением ключевых проблемных направлений в деятельности организации, провести их ранжирование, сгруппировать(актив и пассив), структурировать по признакам (например, по функциональным областям), построить семантический дифференциал.

ГЗ6 Всех контрагентов необходимо сгруппировать и представить схему сети стейкхолдеров, описать содержание контрактаций с каждой группой стейкхолдеров (суть отношений, динамика их развития). Представить результаты анализа предпринимательской сети, указать плюсы и минусы конструкции, обозначить направления развития, возможности кластеризации и агломерации.

ГЗ7 Провести PESTELI-анализ деятельности организации (рассмотреть влияние политических, экономических, социальных, технологических и экологических, законодательных, инфраструктурных групп факторов на объект исследования), разработать сценарии развития каждого блока факторов с позиций положительной, отрицательной, нейтральной экспертной оценки.

ГЗ8 Представить характеристику объекта исследования согласно отраслевой принадлежности, используя модель «5 сил конкуренции» М. Портера, обязательно рассмотрев отраслевые барьеры входа и выхода.

ГЗ9 Представить модель «национального ромба» М.Портера, особое внимание обратить на регулирующие и региональные блоки факторов.

ГЗ10 Представить «сканер» отрасли, в которой функционирует объект исследования (динамика развития-обязательна статистика, отраслевые союзы, регулирование деятельности государственными и муниципальными органами власти, действие государственных программ развития и содействия развития отрасли, отраслевые методы конкуренции (особенности ценовых и неценовых инструментов воздействия, приемы недобросовестной конкуренции, действия профсоюзов в отрасли), общий уровень технологического и инновационного развития отрасли, основные направления развития НТП и совершенствования деятельности организаций (учитывая успешный опыт зарубежных компаний аналогичного профиля деятельности и отраслевой принадлежности).

ГЗ11 Представить результаты обобщенного анализа внешней и внутренней среды, используя методику SWOT-анализа, построить профиль среды, матрицу возможностей и угроз, желательно использовать расчетную экспертную модель метода.

ГЗ12Необходимо представить процесс целеполагания объекта исследования:

1. Сформулировать миссию организации (обязательно наличие таких атрибутов характеристики миссии: общественная потребность, которую удовлетворяет деятельность организации – продукция или услуги; потребители или кластерные группы, на которые ориентирована продукция или услуги организации; территория, где действует организация; конкурентные преимущества и отличительные особенности (например, используемые

инновации в технологиях или сырье), необходимо миссию отличать от кредо, ценностей и лозунгов, философии организации).

2. Сформулировать цели в основных областях деятельности организации (финансовой, рыночной, технологической, портфельной, социальной, инновационной, инвестиционной);

3. Для каждой обозначенной цели необходимо представить 3-5 задач, задачи необходимо структурировать на мероприятия, сроки, ответственные лица.

4. Построить дерево целей организации и представить его схему.

ГЗ13Необходимо исследовать функции управления в организации.

Для этого, необходимо в организации выбрать одно структурное подразделение (отдел, департамент) и представить анализ его деятельности по следующим направлениям:

1. Представить характеристику задач отдела;
2. Описать структуру управления отделом (руководитель, заместители по направлениям деятельности, специалисты, их функциональные области и зоны ответственности);
3. Охарактеризовать персонал отдела (основные компетенции и навыки, половозрастные и образовательные составляющие);
4. Описать используемый в отделе информационный массив данных (схема коммуникаций внутренних и внешних (субъектно), система документооборота (входящие и исходящие документы), система учета данных, используемые КИС – корпоративно-информационные системы – особенности применения в отделе и система анализа данных;
5. Анализ системы планирования в отделе (основные документы- виды планов и бюджетов, сроки планирования, поступление и использование входящей информации, используемые методы планирования, место и роль планов отдела в корпоративном планировании).
6. Анализ функции организации и координация деятельности отдела (координационные усилия руководителя – планерки, заседания, выделение функциональных областей, стиль руководства (оценка по решетке Блейка-Моутона), система ПУР – принятие управленческих решений – используемые методы разработки и реализации решений, развитие коммуникаций, использование формальных и неформальных связей, укрепление организационной культуры, система регламентов – разработка и использование, учет компетенций сотрудников).
7. Анализ функции контроля в отделе (система обратной связи, установление контрольных точек, выделение зон ответственности и ответственных лиц, календарные графики выполнения работ, отчетная система контрольных показателей, оценка эффективности принятых решений и осуществления деятельности).
8. Анализ функции мотивации сотрудников в отделе (система экономических и неэкономических методов стимулирования персонала, социальные гарантии, ротация персонала, создание устойчивого морально-психологического климата – МПК в отделе, меры по укреплению организационной культуры (атрибуты, символы);
9. Описание «продукта» деятельности отдела (например, отдел маркетинга – бюджет маркетинга и маркетинговая политика компании – программа ФОССТИС, рекламные акции, разработка бренда и т.д.)
10. Оценка эффективности деятельности отдела (достижение целей организации, критерии эффективности функциональной деятельности руководителя и подчиненных, система вознаграждений, например использование бонусных мотиваторов).

ГЗ14 Необходимо проанализировать организационную структуру управления объектом исследования:

1. Представить схему структуры управления организацией, определить тип, указать преимущества и недостатки.
2. Выделить уровни, звенья, связи в организационной структуре, описать систему коммуникаций, обязательно выделить линейную и функциональную составляющие и зоны сфер ответственности в организационной структуре.
3. Представить эволюцию реорганизации (указать причины структурных изменений, раскрыть их содержание (слияние, выделение, расчленение, ликвидация уровней, звеньев, отделов, должностных единиц)).

ГЗ15 Описать представленную организационную структуру, используя модель Г. Минцберга (выделить стратегический апекс (вершину), административное звено, техноструктуру, вспомогательный персонал, операционное ядро, описать их функциональные роли, закрепив их за должностями), описать тип координационного механизма по Г.Минцбергу.

ГЗ16 Провести анализ структурных проблем по Дж. Чайлду, выявить симптомы неэффективных организационных структур и их проявление по следующим областям:

– система мотивации;
– система ПУР (принятие управленческих решений);
– конфликты и слабая координация;
– рост затрат;
– система мониторинга в организации (реакции по слабым и сильным сигналам).

Представить направления совершенствования организационной структуры, исходя из целей и стратегии организации.

ГЗ17Провести анализ выявленных патологий и «узких мест» в деятельности организации, установить приоритеты, обозначить и описать рэперную проблему и разработать алгоритм ПУР (использовать не менее четырех методов). В заключении исследования представить проект реализации управленческого решения с разработкой плана организационных изменений, сопровождением внутренних и внешних организационных переменных.

Для закрепления теоретических знаний и практических навыков студенты выполняют практические индивидуальные задания.

Индивидуальное задание1

Тема1. 2. Функции решений в методологии и организации управления(анализ безубыточности)

Задание: принятие управленческого решения об обеспечении устойчивой деятельности организации на основе анализа безубыточности.

Цель настоящей работы заключается в определении границы устойчивости торговой организации на основе анализа безубыточности, а также в определении аналитическим и графическим способом критического объёма реализации.

Анализ безубыточности основывается на валовом подходе, когда происходит сравнение валовых величин дохода и издержек обращения. Данный анализ получил наиболее широкое распространение в случае краткосрочного временного интервала, когда издержки обращения разбиваются на две группы: условно переменные (U пер) и условно постоянные (U пост).

Условно переменные издержки изменяют свою величину в зависимости от объёма реализации. К ним можно отнести: транспортные расходы; расходы по оплате труда;

расходы за хранение, подработку, подсортировку и упаковку товаров; расходы на рекламу и т.п. Условно постоянные издержки не связаны с объёмом реализации и включают в себя: расходы на аренду и содержание заданий; амортизация основных средств и нематериальных активов; расходы на ремонт основных средств, затраты по оплате процентов за использование займов и кредитов; износ специальной одежды и т.п.

Таким образом, совокупные издержки обращения можно записать в виде следующей формулы:

Uобр = Uпост + Uпер (1)

Доход от реализации товаров можно вычислить по формуле:

D = T*Q , (2)

где **T = Спр - Спок** – торговая надбавка, руб.;

Q – физический объём реализации, шт.,

Спр – продажная цена, руб.;

Спок – покупная цена, руб.

Графически анализ безубыточности можно представить следующим образом (рис.1)

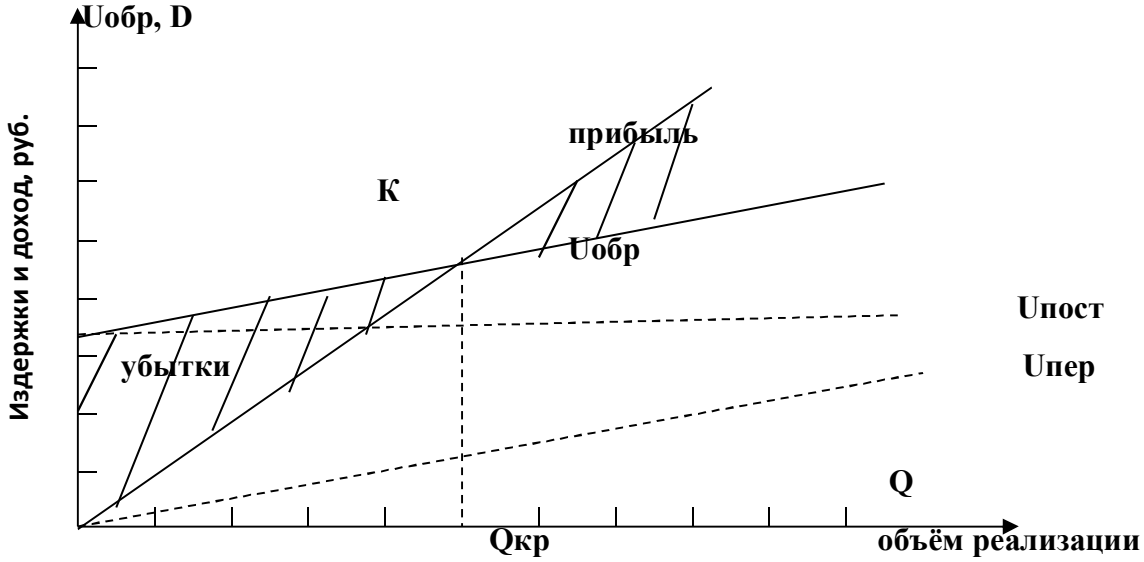

Рис.1. График анализа безубыточности

Как следует из графика, точка **К** соответствует критическому объёму реализации при соответствующих затратах торгового предприятия. Область, расположенная слева от точки **К** определяет зону убыточности, а справа – зону прибыльности. Следует отметить также, что в критической точке прибыль будет равна нулю, т.е. доход будет равен издержкам обращения. Отсюда можно записать следующее выражение, которое определяет условие нахождения критического объёма реализации:

Dкр = Uобр,кр Qкр , ⟶ (3)

где **Dкр** – доход от реализации в критической точке;

Uобр, кр – издержки обращения в критической точке.

Величина издержек обращения в точке критического объёма реализации будет равна сумме постоянных и переменных составляющих, приходящихся на критический объём:

$$U_{обр,кр} = U_{пост} + Q_{кр} * U_{пер} / Q \qquad (4)$$

Величина дохода в точке критического объёма реализации определяется по выражению:

$$D_{кр} = D / Q * Q_{кр} \qquad (5)$$

Для получения критического объёма реализации решим совместно уравнения (4) и (5), используя условие (3):

$$U_{пост} + Q_{кр} * U_{пер} / Q = D / Q * Q_{кр} \qquad (6)$$

Преобразовав равенство (6), получим:

$$Q_{кр} = (U_{пост} / (D – U_{пер})) * Q \qquad (7)$$

Для анализа точки безубыточности по прибыли используем уравнение (7), сделав соответствующие преобразования:

$$Q_{кр} = U_{пост} / (U_{пост} + U_{пер} + П - U_{пер}) * Q \qquad (8)$$

Отсюда выводим критическое значение объёма реализации с учётом прибыли:

$$Q_{кр} = U_{пост} / (U_{пост} + П) * Q \qquad (9)$$

И, наконец, окончательное выражение прибыли будет выглядеть следующим образом:

$$П = U_{пост} (Q / Q_{кр} - 1) \qquad (10)$$

Как следует из выражения (10), размер совокупной прибыли в основном будет определяться соотношением объёмов реализации. Причём, при убыточной деятельности торгового предприятия это соотношение будет меньше единицы. Следовательно, задавая определённый объём реализации (с учётом спроса на товар), можно спланировать совокупную прибыль при определённых постоянных составляющих издержек обращения.

Следует отметить, что анализ безубыточности даёт весьма приближённые значения по следующим причинам:

а) постоянство цены (торговой надбавки) на товары, что предусматривает пропорциональность роста дохода в зависимости от объёма реализации;

б) не учитывается в явном виде потребительский спрос;

в) наличие только одной критической точки безубыточности, хотя в практике существуют две, характеризующие нижний и верхний пределы безубыточной деятельности торгового предприятия;

г) в практике изменение издержек обращения имеет более сложный характер, а не подчиняется линейному закону.

Порядок выполнения работы

.

1. Внимательно ознакомиться с теоретическим описанием анализа безубыточности.
2. В зависимости от варианта задания (табл. 1.1)., согласованного с преподавателем, рассчитать критический объём реализации.
3. Проверить правильность определения критического объёма реализации, используя уравнения (4), (5) и условие (3).

Варианты заданий

Таблица 1. 1.

Номер варианта	**Q, шт.**	**T, руб.**	**Uпост, руб.**	**Uпер, руб.**
1.	1000	10	500	600
2.	200	20	1000	3500
3.	300	30	1500	8000
4.	400	40	2000	1000
5.	500	50	4000	14000
6.	600	60	6000	25000
7.	700	70	8000	31000

4. Рассчитать прибыль (убытки) в зависимости от заданных условий и сделать вывод об эффективности деятельности торгового предприятия.
5. В случае убыточной деятельности подобрать издержки обращения и торговую надбавку, которые обеспечили бы безубыточную деятельность.
6. Построить график безубыточности и указать на нём точку безубыточности, а также показать область деятельности торгового предприятия.
7. Результаты представить в виде аналитического отчёта, который должен включать в себя следующие разделы: название практического задания, цель, краткое описание теории, результаты расчёта, график безубыточности, краткие выводы.

Контрольные вопросы

1. В чём заключается сущность анализа безубыточности?
2. Как строится график безубыточности?
3. Каковы недостатки анализа безубыточности?
4. Как рассчитать критический объём реализации?
5. Как рассчитать прибыль с учётом безубыточной деятельности торгового предприятия?
6. Почему издержки называются условно переменными?
7. Какие издержки называются условно постоянными?

Индивидуальное задание 2

Тема 1.3. Типология управленческих решений

Задание: классификация управленческих решений, принимаемых в организации.

Целью настоящей работы является изучение признаков типологии управленческих решений. За основу необходимо использовать классификацию управленческих решений, приведенной в табл. 2.1.

Порядок выполнения работы

1. Используя ресурсы сети Интернет, произвести поиск и выбрать по согласованию с преподавателем предприятие какой-либо сферы или отрасли деятельности.
2. Изучив сайт организации или другие информационные источники, сделать выводы об управленческих решениях, принимаемых в выбранной для исследования организации.
3. Дать критическую оценку выделенных управленческих решений.
4. Классифицировать отмеченные управленческие решения в соответствии с принятой типологией, заполнить таблицу с примерами решений.
5. Применительно к рассматриваемой организации предложить варианты возможных управленческих решений, направленных на совершенствование ее деятельности.

Результаты исследования оформить аналитическим отчетом.

Контрольные вопросы

1. По каким признакам классифицируются управленческие решения?
2. Какова взаимосвязь управленческих решений с организационной иерархией?
3. В чем проявляется творческий характер управленческих решений?
4. Какие решения принимаются для координации трудовой деятельности?
5. Какую роль играет делегирование полномочий в процессе разработки эффективных управленческих решений?

Классификация решений

Таблица 2.1.

Группы решений	**Отличительные признаки**	**Пример реализации**
по функциональной направленности	планирующие, организующие, активизирующие, координирующие, контролирующие,	

	информирующие;	
по организации	индивидуальные, групповые, коллегиальные, корпоративные	
по причинам	ситуационные, предписанные, программные, инициативные, сезонные	
по повторяемости выполнения	типовые, разнотипные, инновационные	
по масштабам воздействия	общие частные;	
по времени действия	стратегические, тактические, оперативные	
по прогнозу	с определенным результатом, с вероятностным исходом	
по характеру разработки и реализации	уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные, осторожные	
по методам переработки информации	алгоритмические, эвристические	
по числу критериев	однокритериальные, многокритериальные	
по направлению воздействия	внутренние внешние;	
по глубине воздействия	одноуровневые	

	многоуровневые	
по ограничениям ресурсов	с ограничениями, без ограничений	
по способу фиксации	устные письменные, на магнитных носителях	
по объекту воздействия	один исполнитель, группа, машина	

Индивидуальное задание 3

Тема 6. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения.

Задание: сформировать матрицу показателей модели «идеального бизнеса» в сфере производства,торговли или услуг.

Целью настоящей работы является исследование возможности создания модели «идеального бизнеса» на основании ряда критериев, суть которых состоит в следующем.

1. Нет нужды в капиталовложениях. Многие мечтают об "идеальном бизнесе", который не требует никаких капиталовложений. Но вряд ли дело можно организовать без финансовых средств. Так что реальнее всего свести все к минимальным затратам. Чем больше средств требует ваш проект, тем он рискованнее.
2. Сложившиеся рынки. В идеале хорошо иметь сложившийся рынок сбыта товара. Самый простой способ оценить ваш будущий рынок, – изучить конкурентов. Если конкурент успешно продает аналогичный товар, то степень риска, связанная с тем, что товар не будет пользоваться спросом, уменьшается.
3. Сложившаяся система сбыта. Необходимо оценить путь товара до рынка, ответив на ряд вопросов: " Как доставить товар к месту продажи?", "Каким способом?", "Какая часть конечной прибыли идет на доставку товара потребителю?", "Кто будет покупателем?". Не стоит создавать собственную систему сбыта, если Вы хотите избежать излишнего риска.
4. Высокая потребность в товаре. Обнаружив, что существует рынок сбыта, следует выяснить, долго ли будет нужен товар покупателям и захотят ли они его покупать в дальнейшем. Необходимо сделать обзор маркетинга, чтобы выяснить объем потребности в товаре.
5. Постоянное и надежное снабжение. Необходимо сосредоточить внимание на проблеме регулярной поставки товара, особенно если это связано с зарубежными поставками, поскольку в этом случае степень риска значительно возрастает.
6. Отсутствие государственного вмешательства. В идеале каждому предпринимателю хотелось бы обходиться без государственного регулирования. Поскольку это невозможно, то следует диверсифицировать свою деятельность и стараться в качестве страховочных

вариантов иметь такие виды деятельности, на которые не накладываются ограничения со стороны государства.

7. Отсутствие необходимости в большом штате сотрудников. Чем больше людей у вас в штате, тем больше проблем. В идеале следует использовать наемный труд по минимуму. Чем меньше людей на вас работает, тем меньше риска.

8. Валовая прибыль. Начиная новое дело, не следует ориентироваться на сверхприбыли. Уплатив налоги, рассчитавшись с поставщиком, оптовым посредником, розничными торговцами, оплатив маркетинг, можете считать себя удачливым предпринимателем, если получите 10% доход. У большинства американских компаний доход составляет 6%.

9. Частота совершения торговых сделок. Необходимо сделать все необходимое, чтобы покупатели как можно чаще наведывались к вам. Большая часть клиентов теряется из-за недостаточно высокого качества услуг. Привлечение к себе внимание потребителя – главная задача предпринимателя.

10. Элементы новизны . Любой предлагаемый покупателю товар или услуга должны обладать элементом новизны. Если они лишены этого качества, то его придется придумать. Необходимо предпринять все меры, чтобы сделать Ваш товар уникальным. Это может быть лишь небольшой штрих, выделяющий Ваш товар из ряда подобных ему товаров.

11. Кредит для покупателей. Вряд ли найдется такой предприниматель, который с восторгом относился бы к предоставлению покупателям кредита. Ведь чем больше кредит, тем хлопотнее дело и тем больше риск. Но это вынужденная мера, к которой нередко приходится обращаться, чтобы реализовать свой товар.

12. Техническое устаревание или смена моды. Чтобы справиться с риском этого рода, надо быть очень умелым менеджером, обладающим интуицией и четко отслеживающим все нововведения.

13. Обязательства. Самое лучшее, что можно сделать – ограничить ваши обязательства и учесть их при планировании ваших финансов. Но если вы взяли на себя определенные обязательства перед клиентом, то следует подходить к этому с полной ответственностью.

14. Конкуренция. В идеале конкуренция привлекает внимание публики и убеждает ее в необходимости вашего товара, помогая тем самым в реализационной деятельности. Отсутствие конкуренции говорит о том, что рынок может и не сложиться. Лучше всего наладить деловые контакты с определенной категорией конкурентов и действовать сообща.

15. Безукоризненная этика – необходимое условие для успешного ведения дела.

Порядок выполнения работы

Работа выполняется методом экспертной оценки. Коллегиально принимается решение об организации нового дела. Применительно к выбранной сфере деятельности каждый из членов группы дает самостоятельную оценку риска этого вида деятельности, взяв за основу охарактеризованные выше критерии, которые оцениваются в соответствии с коэффициентами относительной важности, приведенными в таблице 3.1.

Коэффициенты относительной важности критерия

Таблица 3.1.

Значимость критерия	Коэф. относительн. важности
Совсем не влияет на достижение цели	0
Нужен, но не обязателен (слабо влияет)	0,25

Реализация данного критерия существенно способствует достижению поставленной цели	0,5
Отсутствие данного критерия во многом препятствует достижению цели	0,75
Необходим, поскольку без него цель недостижима	1

Полученные данные заносятся в сводную таблицу 3.2.

Члены группы должны самостоятельно проанализировать полученные данные, просуммировав все показатели по каждой строке, найти среднюю величину для каждого из критериев, затем ранжировать их по степени важности и построить столбчатую диаграмму, отображающую значимость каждого из критериев в соответствии с экспертной оценкой, полученной методом номинальной группы.

Матрица показателей модели «Идеального бизнеса»

Таблица 3.2.

Модель идеального бизнеса										
Критерий	1	2	3	4	5	6	7	8	Σ	Σ/n
Капитал										
Рынки сбыта										
Система торговли										
Общественно осознанная потребность в товаре										
Снабжение										
Государственное регулирование										
Наемный труд										
Валовой доход										
Частота заключения сделок										
Элемент новизны										
Кредиты										
Мода (моральное устаревание)										
Обязательства										
Конкуренция										
Этический аспект										

Для сравнения каждый студент должен построить столбчатую диаграмму в соответствии с собственными приоритетами. Необходимо сравнить обе диаграммы и вычислить для каждого критерия (в %) отклонение своих данных от усредненной экспертной оценки.
Результаты исследования представить в виде аналитического отчета.

Контрольные вопросы

1. В чем разница между коллективным принятием решения и коллективной экспертизой?
2. Какие методы генерирования вариантов решений используются в организациях?
3. Целесообразен ли обмен информацией между экспертами в процессе проведения экспертизы?
4. На каком этапе разработки управленческих решений используется труд экспертов?

Индивидуальное задание 4

Тема 7. Целевая ориентация управленческих решений

Задание: учет фактора времени при принятии управленческого решения о накоплении денежных средств.

Целью настоящей работы является прогнозирование процесса изменения капитала на основе модели развития операций по схеме сложных процентов.

В финансово-коммерческих операциях используется схема сложных процентов, если начисляемый процент **П** (доход от капитала) суммируется с начальным капиталом **Н,** и на следующем интервале начисления процент начисляется уже от всей образовавшейся суммы **Н + П** (проценты на проценты)**.** В этом случае имеет место капитализация или реинвестирование. Задача состоит в том, чтобы определить сумму накопленного капитала **Н** по истечении **n** лет при фиксированной процентной ставке.

В том случае, когда требуется определить необходимую сумму вклада **В** на основе заданной конечной величины **К** в будущем через определенный временной период начисления **n** под заданную процентную ставку, реализуется процедура математического дисконтирования.

Дисконтирование связано с распространенным в коммерческой сфере утверждением, что время – это тоже деньги, что обусловлено неравноценностью одинаковых по абсолютной величине денежных средств сегодня и через некоторое время в будущем. Это объясняется возможностью инвестировать капитал сегодня и в будущем получить доход. Кроме того, инфляционный процесс обесценивает денежную массу. Таким образом, можно утверждать, что деньги сегодня ценнее будущих денег, т.е. сумма, полученная сегодня, больше той же суммы, полученной завтра.

Вариант задания выбирается из таблицы 4.1. по согласованию с преподавателем.

Порядок выполнения работы

1. В соответствии с вариантом задания (табл. 4.1) сформулировать начальные условия для прогнозирования процесса изменения капитала за определенный промежуток времени.

Варианты задания

Таблица 4.1.

№ варианта	**Начальный** капитал **Н,** руб. при наращивании	Конечная величина вклада **К,** руб. при дисконтировании	**Годовая** процентная ставка, %	Временной период, лет
1	10000	10000	3	10
2	20000	20000	4	9
3	30000	30000	5	8
4	40000	40000	6	7
5	50000	50000	7	6
6	60000	60000	8	5
7	70000	70000	9	4
8	80000	80000	10	3
9	90000	90000	11	2
10	100000	100000	12	1

2. Вывести уравнения для реализации моделей операций накопления и дисконтирования.
3. Выполнить необходимые вычисления:
   - определить сумму накопленного капитала **Н** при начальной сумме вклада **К** по истечении **n** лет при фиксированной процентной ставке;
   - определить необходимую сумму вклада **В** на основе заданной конечной величины **Н** в будущем через определенный временной период начисления **n** под заданную процентную ставку.
4. Построить графики или диаграммы, отражающие процесс накопления и дисконтирования.

Результаты исследования оформить в виде аналитического отчета.

Контрольные вопросы

1. Что такое реинвестирование?
2. Каким образом дисконтирование позволяет учитывать фактор времени при принятии управленческого решения?
3. Какие другие факторы принимаются во внимание в процессе разработки управленческого решения?

Индивидуальное задание 5

Тема 9. Приемы разработки и выбора управленческих решений

в условиях неопределенности и риска

Задание 5. Принятие управленческих решений по выбору оптимальной стратегии оптовых закупок в условиях неопределённости.

Целью настоящей работы является определение объёма оптовых закупок у поставщиков в зависимости от вероятных колебаний платёжеспособного спроса населения, в районах реализации товара на основе минимаксных стратегий.

Сущность метода минимаксных стратегий заключается в выявлении наилучшего и наихудшего варианта свершения события и определения наиболее подходящего с учётом неопределённости и риска. Метод минимаксных стратегий реализуется в следующей последовательности.

В зависимости от изменений конъюнктуры рынка в связи с имеющимися возможностями сбыта рассчитываются варианты среднегодовой прибыли с учётом ожидаемого значения потерь, связанных с хранением нереализованной продукции, как следствия неиспользованных возможностей, нерационального распределения инвестиций и снижения оборачиваемости оборотных средств. Результаты расчёта представляются в виде матрицы платёжеспособности (Табл. 5.1), где значения прибыли заносятся в таблицу в зависимости от объёма реализации $\mathbf{Q}_i$ и колебания спроса $\mathbf{g}_{i,j}$.

Анализ коммерческой стратегии

при неопределённой рыночной конъюнктуре

Таблица 5.1.

Объём закупок (предложения) шт	**Размер прибыли от реализации (руб.) в зависимости от вероятных колебаний спроса (шт)**				$\boldsymbol{\alpha}_i$ **= min п** $_{i,j}$	**W**	$\boldsymbol{\beta}_i$ **= max п** $_{i,j}$
	$\mathbf{g}_{i,1}$	$\mathbf{g}_{i,2}$	$\mathbf{g}_{i,3}$	$\mathbf{g}_{i,4}$			
Q_1 Q_2 Q_3 β_i =max $Q_{i,j}$							

Объём реализации (колонка 1) и колебания спроса (колонки 2,3,4,5) приводятся в задании и определяются преподавателем.

Расчёт прибыли от реализации проводится по формуле:

$$П = C_{пр} \times Q_p - C_{пок} \times Q_п - И_{обр}, \qquad (1)$$

где $C_{пр}$ - цена продажи, руб.;

$C_{пок}$ - цена покупки, руб.;

Q_p - объём реализации в натуральном выражении, шт.;

$Q_п$ - объем предложения (закупок) в натуральном выражении, шт.;

П - совокупная прибыль от реализации, руб.;

$И_{обр} = \overline{И}_{обр} \times Q_P$ - издержки обращения, руб.

При расчете прибыли нужно иметь в виду, что объем реализации, определяется объемом спроса, а не проданные товары идут в убыток торговому предприятию. Поэтому максимальная прибыль будет соответствовать условию $Q_p = Q_n$

Анализ коммерческой стратегии при неопределённой рыночной конъюнктуре начинается с определения максимина и заключается в выборе стратегии, гарантирующей наибольший из всех наихудших возможных исходов действия по каждой стратегии. Для этого для каждой стратегии определяется равенство:

$$\alpha_i = \min п_{i,j} \qquad (3)$$

Выбор по каждой строчке минимального значения прибыли покажет уровень безопасности каждой стратегии, поскольку получение наиболее худшего варианта исключено. Таким образом, наилучшим решением будет такое, которое гарантирует лучший из множества наихудших вариантов. Оно определяется с помощью выражения:

$$W = \max \alpha_{i,j} = \max \min п_{i,j} \longrightarrow Q_{опт}$$

Стратегия $\mathbf{Q}_{опт}$ называется максиминной, а величину **W** - максимином, согласно принципа наибольшего гарантированного результата на основе критерия Вальда. Следует отметить, что максиминная оценка по критерию Вальда является единственной абсолютно надёжной при принятии решения в условиях неопределённости. В соответствии с этим критерием оптимальной стратегией при любом состоянии среды, позволяющей получить максимальный выигрыш в наихудших условиях, является максиминная стратегия.

Следующим шагом реализации минимаксной стратегии является выявление гарантированного наихудшего исхода из всех наилучших исходов действия по каждой стратегии. Для этого по каждому варианту вероятного объёма сбыта выбирается решение, максимизирующее прибыль с помощью выражения:

$$\beta_i = \max п_{i,j} \qquad (4)$$

Затем выбирается наихудший вариант в соответствии с выражением:

$$\beta = \min \beta_i = \min \max п_{i,j} \qquad (5)$$

Эта величина называется минимаксом, а соответствующая ей стратегия – минимаксной.

Для оценки влияния состояния рынка на прибыль используется показатель риска r_{ij}, определяемый как разность между максимально возможной прибылью при данном состоянии рынка и прибылью при выбранной стратегии:

$$r_{ij} = \beta_i - п_{i,j} \qquad (6)$$

при $r_{ij} \geq 0$

На этой основе строится матрица риска (Табл. 5.2) с учётом таблицы 5.1 и уравнения (6).

Анализ риска при различных соотношениях вероятного спроса и стратегии продаж

Таблица 5.2.

Объём предложения	**Объем вероятного спроса**				**max r_{ij}**	**$Q_{опт}$**
	$g_{i,1}$	$g_{i,2}$	$g_{i,3}$	$g_{i.4}$		
Q_1 Q_2 Q_3						

По значению с критерия Сэвиджа выбирается такая стратегия $\mathbf{Q}_i$, при которой величина риска принимает минимальное значение в самой неблагоприятной ситуации:

$$Q = \min \max r_{ij} \longrightarrow S_i \qquad (7)$$

При выборе решения из двух крайностей, связанных с пессимистической оценкой по критерию Вальда и чрезмерным оптимизмом максимаксного критерия, желательно придерживаться некоторого промежуточного значения объёма продаж, который регулируется показателем пессимизма - оптимизма **x**, который называется степенью оптимизма в критерии Гурвица. Его значение находится в пределах $\mathbf{0 \leq x \leq 1}$. Причём при $\mathbf{x = 1}$ получается максиминный критерий Вальда, а при $\mathbf{x = 0}$ совпадает с максимаксным критерием.

В соответствии с критерием Гурвица для каждого решения определяется линейная комбинация минимального и максимального значения прибыли:

$$G_i = x \min п_{i,j} + (1 - x) \max п_{i,j} \qquad (8)$$

Затем выбирается та стратегия, для которой эта величина окажется наибольшей с помощью выражения:

$$G = \max G = \max [x \min п_{ij} + (1 - x) \max п_{ij}] \qquad S_{опт} \longrightarrow \qquad (9)$$

Порядок выполнения работы

1. В соответствии с заданием (табл. 5.3) рассчитать среднегодовую прибыль по каждому варианту по каждой стратегии. Результаты расчёта представить в виде платёжной матрицы (табл. 5.1).

Варианты заданий

Таблица 5.3.

№ вар.	Объём предложения			Колебания спроса				Степень оптимизма
	Q_1	Q_2	Q_3	$g_{i,1}$	$g_{i,2}$	$g_{i,3}$	$g_{i,4}$	x
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**
1	5000	8000	11000	2000	5000	8000	11000	0,7
2	4000	7000	10000	1000	4000	7000	10000	0,6
3	3500	6500	9500	2500	3500	6500	9500	0,55
4	3000	6000	9000	2500	3500	6500	9500	0,6
5	4000	6000	9000	1000	3500	6500	9000	0,65
6	5000	7000	11000	1000	3000	6000	11000	0,8
7	3000	5000	7000	1000	3000	5000	7000	0,85
8	4000	6000	8000	2000	4000	6000	8000	0,9
9	3000	6000	9000	1000	4000	7000	9000	0,8
10	2000	4000	6000	1000	3000	5000	6000	0,7

Примечание. Для всех вариантов $C_{пок}$ *= 0,3 руб.;* $C_{пр}$ *= 1,3 руб.;* $\overline{И_{обр}}$ *= 0,14 руб/шт.*

2. Определить уровень безопасности каждой стратегии предприятия.

3. На основе критерия Вальда определить максимальную прибыль в наихудших условиях.

4. Определить наихудший вариант (минимакс) из всех наилучших исходов действия по каждой стратегии.
5. Рассчитать показатель риска для каждой стратегии и построить матрицу риска (таблица 5.2).
6. На основе критерия Сэвиджа выбрать стратегию, при которой величина риска имеет минимальное значение в самых неблагоприятных условиях.

7. В соответствии с критерием Гурвица определить наиболее рациональный вариант объёма реализации.

Результаты исследования представить в виде аналитического отчета.

Контрольные вопросы

1. В чём сущность метода минимаксных стратегий?
2. Каким образом определяется уровень безопасности при выборе стратегии торговым предприятием?
3. В чём смысл критерия Вальда?
4. Каким образом выбирается минимаксное значение объёма реализации?
5. Каким образом рассчитывается показатель риска?
6. Что из себя представляет платёжная матрица и каким образом она рассчитывается?
7. Каков смысл критерия Сэвиджа и его назначение?
8. Каким образом определяется наиболее рациональный вариант стратегии торгового предприятия?
9. В чём смысл критерия Гурвица?

Индивидуальное задание 6

Тема 10. Эффективность решений

Задание: Принятие управленческого решения об оптимальных показателях коммерческой деятельности на основе предельного подхода

Целью настоящей работы является определение оптимальных параметров коммерческой деятельности (издержек обращения, прибыли, объёма реализации) организации на основе предельного подхода.

Теоретические положения

Определение оптимальной прибыли организации целесообразно рассматривать в условиях монополистической конкуренции, т.к. она в большей степени отвечает требованиям потребительского рынка. А именно, включает в себя относительно большое число компаний, которые участвуют в реализации дифференцированных продуктов, не вступая между собой в тайные союзы. Ценовой конкуренции сопутствует неценовая конкуренция. Кроме того, лёгкость вхождения в отрасль способствует появлению конкуренции со стороны новых компаний.

При анализе экономической эффективности организации использовался предельный подход, представляющий собой сопоставление предельных издержек с предельным доходом. В случае равенства предельных издержек обращения и предельного дохода организация будет иметь максимально возможную прибыль.

Предельные издержки характеризуют приращение совокупных издержек, вызванное бесконечно малым увеличением объёма продаж и вычисляются следующим образом:

$$MCобр = \Delta Uобр / \Delta Q \qquad (1)$$

где **MCобр** – предельные издержки;

ΔUобр – приращение совокупных издержек;

ΔQ – приращение объёма реализации.

Как известно, совокупный доход организации равен произведению разности между продажной и покупной ценами (торговая надбавка) на количество проданного товара. Поэтому предельный доход (**MD**) будет вычисляться как прирост совокупного дохода при изменении объёма продаж на единицу товара:

$$MD = \Delta D / \Delta Q \qquad (2)$$

где **ΔD** – прирост дохода; **D = T * Q** – совокупный доход от реализации.

Средние издержки представляют собой отношение издержек обращения к объёму реализации:

$$\overline{Uобр} = Uобр / Q, \qquad (3)$$

Связь цены продажи с объёмом реализации (при остальных равных условиях) зависит от рыночной конъюнктуры. В упрощённом виде для организации цену продажи можно записать как:

$$Спр = Спр.о + KQ, \qquad (4)$$

где **Спр.о** – начальная цена продаж;

Спр – текущее значение продажной цены;

К = (Спр.1 - Спр.2) / (Q1 - Q2) – ценовая эластичность спроса.

Значительное место в устойчивой деятельности организации на потребительском рынке занимает экономическая эффективность (рентабельность), которая зависит от многих факторов, в том числе, от процесса ценообразования объёма реализации и издержкоёмкости. Процесс ценообразования в организации предусматривает систему дифференциальных уровней торговых надбавок на реализуемые товары, а также их оперативную корректировку в зависимости от условий потребительского рынка. При этом предприятие обладает определёнными границами их формирования. С одной стороны цена торгового ресурса, с другой - спрос потребителей. Это позволяет в рамках диапазона торговой надбавки формировать более высокий размер прибыли, и тем самым обеспечивать более устойчивое положение торговой организации на потребительском рынке. Так как зона прибыльности характеризуется переменными значениями рентабельности, то необходимо обеспечить такой объём реализации, при котором, при существующих затратах, она была бы близка к максимальной. Рентабельность продаж торговой организации (**Р**) можно вычислить по следующей формуле:

$$Р = (1 - 1 / Ку) * 100\%, \qquad (5)$$

где **Ку = Спр /Спр.н** – коэффициент экономической устойчивости торговой организации;

Спр – продажная цена;

Спр.н – продажная цена при нормальной прибыли **(Спр.н = Спок + Uобр)**;

Спок – цена, по которой приобретался товар у поставщика.

Каждая организация будет максимизировать свою прибыль, реализуя такой объём товаров, который позволил бы учесть спрос потребителей и свои затраты. На рис. 6.1. показан график оптимизации параметров коммерческой деятельности в случае линейного изменения издержек обращения.

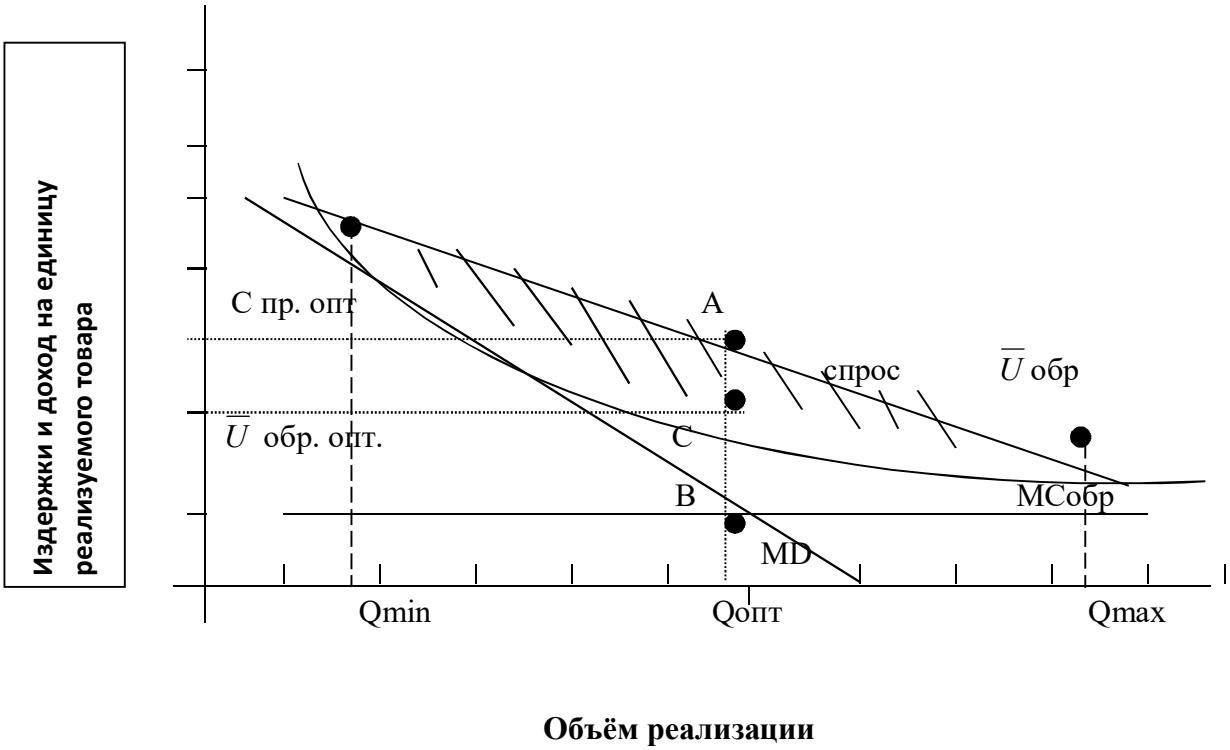

Рис.6.1. График определения оптимальных экономических показателей торговой организации

На рынке монополистической конкуренции максимальная прибыль и соответствующие ей объём реализации, а также затраты определяются пересечением наклонной кривой предельного дохода **MD** и кривой предельных издержек **МСобр** (т.В). Поднимаясь вертикально вверх до точки **А,** можно определить оптимальную продажную цену (т.А) и оптимальные средние издержки обращения (т.С). Опускаясь вертикально вниз до пересечения с осью объёма реализации, можно определить оптимальный объём реализации. Заштрихованная область соответствует зоне экономической устойчивости (зоне прибыльности) с нижними **Qmin** и верхними **Qmax** границами. Максимальная удельная прибыль торговой организации будет характеризоваться на графике отрезком **АС**, а её общее значение - произведением отрезка **АС** на оптимальный объём реализации (**Qопт)**.

В практике больший интерес имеет математический подход в решении подобных задач оптимизации. Это позволяет использовать вычислительную технику и повысить точность вычисления оптимальных параметров.

В общем случае, наиболее простой функцией, описывающей изменение издержек обращения является функция третьей степени, тогда изменение издержек обращения можно представить следующим образом:

$$Uобр = a Q^3 + b Q^2 + л Q + d, \qquad (6)$$

где **d** - постоянная составляющая издержек обращения, а их среднее значение:

$$\bar{U}обр = a Q^2 + b Q + л + d / Q, \qquad (7)$$

Определение коэффициентов **a, b, л** осуществляется решением системы нормальных уравнений известными способами: с помощью обратной матрицы, методом Гаусса или формул Крамера.

Продажная цена товара без учёта НДС при нормальной прибыли (издержки равны доходам) будет равна сумме:

$$\overline{Спр.н} = Спок + Uобр \qquad (8)$$

Учитывая, что покупная цена для конкретной партии товара является величиной постоянной (как правило, партию товара закупают по единой цене), продажная цена (**Спр.н**) будет повторять аналитическую зависимость кривой средних издержек обращения со сдвигом на величину покупной цены, поэтому её можно представить как:

$$Спр.н = a Q^2 + b Q + л + d / Q + Спок, \qquad (9)$$

Используя выражения (4) и (9), можно представить коэффициент экономической устойчивости в следующем виде:

$$Ку = (Спр.о + KQ) / (a Q^2 + b Q + л + d / Q + Спок), \qquad (10)$$

В случае линейного закона изменения издержек обращения знаменатель в правой части существенно упростится и выражение (10) заменится как:

$$Ку = (Спр.о + KQ) / (л + d / Q + Спок) \qquad (11)$$

Для порога устойчивости (нижнего и верхнего) Ку =1. Исходя из этого условия, значение объёма реализации можно определить путём простейших преобразований выражения (11):

$$Спр.о + КQ = л + d / Q + Спок \qquad (12)$$

Отсюда значения порывов экономической устойчивости определяется из следующего уравнения:

$$КQ^2 + (Спр.о - Спок - л) Q - d = 0 \qquad (13)$$

Решение квадратного уравнения даст два значения объёма реализации, соответствующие нижнему и верхнему пределу устойчивости:

$$Qmin = \left\lceil \frac{-p + \sqrt{p^2 + 4кd}}{2k} \right\rceil, \qquad (14)$$

$$Qmax = \left\lfloor \frac{-p^2 + 4kd}{2k} \right\rfloor,$$

где Р = Спр,о – Спок;

$\lceil x \rceil$ – наименьшее целое число, не меньше х;

$\lfloor x \rfloor$ – наибольшее целое число, не большее х.

Следует отметить, что **Спр.о** можно определить как цену, заданную рынком, т.е. цену, по которой реализуется аналогичный товар в других торговых организациях.

Рассмотрим конкретный пример.

Пусть задано значение **К = -0,11**, которое характеризует скорость изменения спроса в зависимости от цены товара. Известно значение **л = 81,2**, которое характеризует скорость изменения переменных издержек обращения. Цена продажи аналогичных товаров на потребительском рынке составляет **Спр.о = 612,5** руб. И, наконец, постоянные составляющие продажной цены составят: **d = 1000** руб и **Спок = 500** руб.

В соответствии с исходными данными уравнение (13) можно записать в следующем виде:

$$-0{,}11\ Q^2 + 31{,}3\ Q - 1000 = 0$$

Решение этого уравнения даёт следующие объёмы реализации, характеризующие пределы экономической устойчивости: **Qmin = $\lceil 36{,}7 \rceil$ ≈ 37** шт. – нижний предел устойчивости; **Qmax = $\lfloor 247{,}9 \rfloor$ ≈ 247** шт. – верхний предел устойчивости. Таким образом, зона экономической устойчивости при существующих издержках обращения торгового предприятия и рыночной конъюнктуры будет располагаться между объёмами реализации от **37** до **247** шт.

Использование более сложных зависимостей для описания издержек обращения и цены продаж потребует более сложных вычислений, но методика определения зоны

экономической устойчивости останется без изменений. Кроме того, она позволяет определить зоны экономической устойчивости как для однородных товаров, так и для сложных ассортиментных групп путём введения усреднённых величин.

Определив зону экономической устойчивости, можно перейти к определению уровня коэффициента экономической устойчивости, соответствующего максимальной прибыли. Этот процесс сводится к исследованию зоны устойчивости с помощью предельных значений дохода и издержек обращения.

Для случая линейного изменения издержек обращения выражение (6) запишется как:

$$Uобр = л * Q + d, \qquad (15)$$

а предельное значение издержек обращения

$$MСобр = л, \qquad (16)$$

Значение предельного дохода можно получить путём дифференцирование уравнения:

$$D = Спр.о\ Q + KQ - Спок * Q. \qquad (17)$$

В результате дифференцирования получим:

$$MD = Спр.о + 2Q - Спок, \qquad (18)$$

Используя равенство **МСобр = MD**, получим:

$$л = Спр.о + 2Q - Спок,$$

отсюда:

$$Q = (л - Спр.о + Спок)/ 2К \qquad (19)$$

Подставляя в (19) исходные данные рассматриваемого примера, получим оптимальное значение объёма реализации:

Qопт = (81,2 - 612,5 + 500) / -2 * 0,11 = 142,3 ≈ 143шт.

Для определения соответствующей продажной цены в уравнение (4) подставим значение оптимального объёма продаж:

Спр = 612,5 - 0,11 * 143 = 596,8 руб.

Коэффициент экономической устойчивости будет равен:

Ку = 596,8 / (81,2 + 1000/ 143 + 500) = 1,015

И, наконец, рентабельность продаж будет равна:

Р = (1 - 1 / 1,015) * 100% = 1,48%

Порядок выполнения работы.

1. Внимательно ознакомиться с теоретическим описанием настоящего практического занятия.
2. В зависимости от задания, выданного преподавателем (табл. 6.1), построить график оптимизации коммерческой деятельности предприятия. Результаты расчёта свести в табл. 6.2.

Варианты заданий

Таблица 6.1.

Объём реализации Q, шт.	1	2	3	4	5	6	7
	Uобр, руб.	Uобр, руб.	Uобр, руб.	Uобр, руб.	Uобр, руб.	Uобр, руб.	Uобр, руб.
10	223	269	262	230	238	254	246
20	246	338	323	260	276	308	292
30	269	407	384	290	314	362	338
40	292	476	446	320	352	416	384
50	315	545	508	350	390	470	430
60	338	614	569	380	428	524	476
70	361	683	630	410	466	578	522
80	384	752	692	440	504	632	568
90	407	821	754	470	542	686	614
100	430	890	815	500	580	740	660
110	453	959	876	530	618	794	706
120	476	1028	938	560	656	848	752
130	499	1097	1000	590	694	902	798
Начальная цена продаж, Спр.о, руб	14	20	19	19	25	19	25
Покупная цена Спок, руб	3	6	4	6	12	4	10

Примечание: Для всех вариантов условно постоянные издержки обращения ***U обр, пост = d = 200*** *руб.; коэффициент эластичности спроса по цене* ***К = - 0,08****.*

Расчёт параметров для построения графика оптимизации

Таблица 6.2.

Q, шт.	Uобр, руб.	$\bar{U}$обр, руб.	MCобр, руб/шт.	Спр, руб.	T, руб.	D, руб.	MD, руб/шт	P, %
10								
20								
30								
40								
50								
60								
70								
80								
90								
100								
110								
120								
130								

3. В соответствии с данными табл. 6.2 построить график изменения рентабельности в зависимости от объёма реализации.
4. С помощью уравнения (13) определить границы пределов экономической устойчивости.
5. Используя значения предельных издержек обращения и дохода от реализации, определить оптимальное значение объёма реализации и максимальное значение коэффициента экономической устойчивости торговой организации и рентабельности.
6. Сравнить значения рентабельности, издержек обращения и дохода при оптимальном объёме реализации полученных географическим и математическим способами.
7. Результаты представить в виде отчёта, который должен включать в себя следующие разделы: название практического задания, цель, краткое описание теории, результаты расчёта, графики, краткие выводы.

Контрольные вопросы.

1. Каковы отличительные особенности монополистической конкуренции?
2. Назовите условия определения максимальной прибыли с помощью предельного дохода.
3. Как рассчитать предельные издержки обращения?

4. Как рассчитать предельный доход торговой организации?
5. Как рассчитать средние издержки обращения?
6. Что характеризует коэффициент экономической устойчивости торговой организации?
7. Как рассчитать рентабельность продаж торговой организации на основе коэффициента экономической устойчивости?
8. Каким образом можно определить графически оптимальные параметры коммерческой деятельности?
9. Каков порядок определения оптимальных параметров коммерческой деятельности с помощью математического подхода?

Индивидуальное задание 7.

Тема 10. Эффективность решений.

Задание. Расчет ожидаемого экономического эффекта и принятие управленческого решения о приобретении нового оборудования

Целью настоящей работы является экономическое обоснование мероприятий по совершенствованию компонентов системы менеджмента, позволяющее повысить ее эффективность и стабильность функционирования.

Теоретические положения

Конечной целью системы управления является увеличение массы прибыли за счет повышения конкурентоспособности товара, расширения рынка его сбыта и обеспечения устойчивости работы компании. То есть за счет повышения качества товара (соответственно увеличения его цены), реализации политики ресурсосбережения, увеличения программы сбыта конкурентоспособного товара, организационно-технического и социального развития компании. Любые мероприятия по улучшению этих сторон деятельности отражаются на росте прибыли организации.

Наиболее эффективные проекты нередко оказываются и наиболее дорогостоящими. Так, если ожидаемая эффективность одного из рассматриваемых проектов превосходит эффективность других, а стоимость – меньше стоимости других проектов, то проблема выбора предпочтительного варианта решалась бы просто. Однако, в реальной практике это случается крайне редко, поэтому необходима дополнительная многокритериальная оценка принимаемого решения.

Одним из возможных способов практического решения задач многокритериального оценивания является назначение желательных уровней получаемых прибылей, достигаемых при условии, что необходимые при этом затраты не превосходят заданный уровень.

Таким образом, к принципам экономического обоснования оценки вариантов управленческого решения можно отнести:

- учет фактора времени, который заключается в том, что инвестиции в любое мероприятие по совершенствованию функционирования организации через определенное время должны принести большую сумму, нежели первоначальные вложения (прибыль от вложений);
- учет затрат и результатов за жизненный цикл продукции;
- применение к экономическому обоснованию системного и комплексного подходов (расчет экономического эффекта по результатам деятельности и оценка, помимо прямого экономического эффекта экологичности и эргономичности новой продукции);
- обеспечение многовариантности управленческих решений;

- обеспечение сопоставимости вариантов по исходной информации путем приведения их к одному объему, к одним срокам, уровню качества, условиям применения и т.п.;
- учет факторов неопределенности и риска.

Таким образом, ожидаемый экономический эффект от приобретения нового орудия труда, с помощью которого выпускается продукция, определяется по следующим формулам:

$$Э_n = [\sum_{t=1}^{T} (Цit - Cit - Hit)Пit]*R \quad (1)$$

$$Э_{т(1,2,3)} = Э_{A1} + Э_{B1} - З \quad (2)$$

$$Э_т = \sum_{i=1}^{n} \sum_{t=1}^{T} (Цit - Cit - Hit)Пit - \sum_{t}^{T} З; \quad (3)$$

где Эт – ожидаемый экономический эффект от приобретения и применения единицы нового орудия труда (технологии) за нормативный срок службы (Т);

Эn – экономия по продукции (n выступает как вид выпускаемой продукции «А» или «Б»);

$Э_{Т(1,2,3)}$ – экономический эффект внедрения соответственно 1, 2 или 3 варианта оборудования;

R – коэффициент риска выбора варианта решения;

Ц it – прогноз цены единицы i –й продукции, выпускаемой с применением нового оборудования в году t;

Cit – прогноз себестоимости единицы i –й продукции в году t;

Hit – прогноз доли налогов по единице i –й продукции в году t;

Пit – прогноз полезного эффекта (производительности) нового оборудования по i –й продукции в году t;

Зit – инвестиции на покупку единицы оборудования, его транспортировку, монтаж, пуск, ремонтную базу, подготовку кадров для его обслуживания, создание оборотного фонда запасных частей и другие единовременные затраты, включая экономию на ликвидации элементов старого оборудования, выводимого в связи с освоением новой технологии.

Порядок выполнения работы

1. Ознакомиться с теоретическими положениями экономического обоснования выбора варианта решения о приобретении нового оборудования.
2. Характеристика ситуации.

Анализ динамики сбыта продукции производственно-коммерческой компании показал, что в последние годы снижается масса прибыли по двум наименованиям товара (назовем их товар «А» и товар «Б»), производимых на конкретном оборудовании. Причиной снижения конкурентоспособности продукций «А» и «Б» является отставание технического

уровня оборудования от появившихся на рынке аналогов. Для повышения конкурентоспособности производимой продукции фирмой были выбраны три поставщика, оборудование которых отличается отдельными параметрами (табл. 7.1).

Нормативный срок службы данного вида оборудования – 4 года.

Фактор времени и инфляции учтены в прогнозах показателей. Доля налогов и сборов ($_DH$) берется для всего периода равной 6% от цены продукции.

3. В соответствии с формулами 1 и 2 рассчитать экономию и ожидаемый экономический эффект от внедрения варианта оборудования каждого из поставщиков по каждому из видов продукции («А» и «Б») с учетом уровня риска выбора данного поставщика.

Здесь необходимо обратить внимание на необходимость расчета доли налогов и сборов в единице продукции (Hit), а так же на дисконтирование полезного эффекта в соответствии с годовым коэффициентом его снижения.

Исходные данные для экономического обоснования выбора варианта оборудования, выпускающего продукции «А» и «Б».

Таблица 7.1.

Показатели	Значения показателей по альтернативным вариантам		
	1 поставщик	2 поставщик	3 поставщик
Единовременные затраты на приобретение и монтаж оборудования	5400	5000	5800
Полезный эффект нового оборудования по продукции «А»	2600	2400	3000
Полезный эффект нового оборудования по продукции «Б»	15500	11200	12800
Коэффициент снижения годового полезного эффекта			
по годам: t = 1	1,0	1,0	1,0
t = 2	1,0	1,0	1,0
t = 3	1,02	1,03	1,01
t = T	1,02	1,03	1,01
Прогноз цены продукции «А»			
по годам: t = 1	20,0	18,0	17,0
t = 2	20,5	18,5	17,5
t = 3	21,0	19,0	18,0
t = T	22,0	19,5	18,5

Прогноз себестоимости продукции «А»			
по годам: t = 1	18,0	16,0	15,0
t = 2	18,5	16,5	15,5
t = 3	19,0	17,0	16,0
t = T	19,5	17,0	16,0
Прогноз цены продукции «Б»			
по годам: t = 1	30	35	33
t = 2	32	37	34
t = 3	34	38	34
t = T	35	38	34
Прогноз себестоимости продукции «Б»			
по годам: t = 1			
t = 2	27	31	30,5
t = 3	30	33	31
t = T	31	33	31
	32	33	31,5
Коэффициент риска	0,8	0,85	0,75

4. Определить наиболее эффективный вариант внедрения нового оборудования и, соответственно, поставщика этой продукции.

Контрольные вопросы

1. В чем разница понятий «экономия», «экономический эффект» и «эффективность»? Приведите примеры.
2. Что такое многокритериальная оценка?
3. Как определить наиболее предпочтительный альтернативный вариант решения при использовании метода «стоимость - эффективность»?
4. Как определяется сравнительная важность критериев оценочной системы:
5. Как сделать сопоставимыми неоднородные критерии?

Методические рекомендации по подготовке к тестированию

Промежуточный тестовый контроль знаний студентов по дисциплине «Стратегический менеджмент» проводится при прохождении тематических разделов дисциплины. Для подготовки к тестированию следует изучить содержание лекций, основных источников и нормативно-правовых документов, рекомендуемых данной рабочей программой.

6. УЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА И РЕСУРСЫ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ", УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

6.1 Основная литература.

1. Мендель, А. В. Модели принятия решений [Электронный ресурс] : учеб. пособие / А. В. Мендель. - Электрон. дан. – Москва : Юнити-Дана, 2012. - 465 с. - Доступ из Унив. б-ки ONLINE. - Режим доступа : http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115173, требуется авторизация. - Загл. с экрана. – То же [Электронный ресурс]. — Доступ из ЭБС «IPRbooks». - Режим доступа : http://www.iprbookshop.ru/52510.html, требуется авторизация. — Загл. с экрана.

2. Учитель, Ю. Г. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс] : учебник / Ю. Г. Учитель, А. И. Терновой, К. И. Терновой. - 2-е изд., перераб. и доп. - Электрон. дан. – Москва : Юнити-Дана, 2015. - 383 с. - Доступ из Унив. б-ки ONLINE. - Режим доступа : http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117136, требуется авторизация. - Загл. с экрана. – То же [Электронный ресурс]. — Доступ из ЭБС «IPRbooks». - Режим доступа : http://www.iprbookshop.ru/52555.html, требуется авторизация. — Загл. с экрана.

3. Фахрутдинова, А. З. Разработка управленческого решения : учеб. пособие для студентов всех форм обучения / А. З. Фахрутдинова ; Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ, Сиб. ин-т упр. - Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2012. - 210 с. - То же [Электронный ресурс]. - Доступ из Б-ки электрон. изданий / Сиб. ин-т упр. – филиал РАНХиГС. – Режим доступа : http://www.sapanet.ru, требуется авторизация. - Загл. с экрана.

6.2. Дополнительная литература

1. Гладуэлл, М. Сила мгновенных решений: интуиция как навык [Электронный ресурс] / М. Гладуэлл. — Электрон. дан. — Москва : Альпина Паблишер, 2016. — 352 с. — Доступ из ЭБС «IPRbooks». - Режим доступа : http://www.iprbookshop.ru/41393, требуется авторизация. – Загл. с экрана.

2. Козлов, В. Н. Системный анализ, оптимизация и принятие решений : учеб. пособие / В. Н. Козлов ; С.-Петерб. гос. политехн. ун-т. - Москва : Проспект, 2013. - 173 с.

3. Методы и модели принятия решений в сфере управления персоналом [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Е. Крипак, Д. Домашова, Д. Тимофеев и др. ; М-во образования и науки РФ, Оренбург. Гос. ун-т ; под ред. Е. М. Крипак. – Электрон. дан. - Оренбург : ОГУ, 2014. - 162 с. – Доступ из ЭБС «Унив. б-ка ONLINE». - Режим доступа :http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=259267, требуется авторизация. – Загл. с экрана.

4. Осипенко, С. А. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие / С. А. Осипенко. - Электрон. дан. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 67 с. - Доступ из Унив. б-ки ONLINE. - Режим доступа : http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=276156, требуется авторизация. - Загл. с экрана.

5.Теория и практика разработки принятия и реализации управленческих решений в предпринимательстве [Электронный ресурс] : монография / А. Н. Асаул [и др.]. – Электрон. дан. – Санкт-Петербург : АНО «ИПЭВ», 2014. - 304 с. – Доступ из ЭБС «Унив. б-ка ONLINE». – Режим доступа : http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=434792, требуется авторизация. - Загл. с экрана. – То же [Электронный ресурс]. — Доступ из ЭБС «IPRbooks». - Режим доступа : http://www.iprbookshop.ru/38597.html, требуется авторизация. — Загл. с экрана.

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Фахрутдинова, А. З. Разработка управленческого решения : практикум / А. З. Фахрутдинова, Е. В. Марченко, А. А. Кравченко ; Федер. агентство по образованию, Сиб. акад. гос. службы. - Новосибирск, 2007. - 216 с. - То же [Электронный ресурс]. - Доступ из Б-ки электрон. изд. / Сиб. ин-т упр. – филиал РАНХиГС. – Режим доступа : http://www.sapanet.ru, требуется авторизация. - Загл. с экрана.

Вопросы для самостоятельной работы:

1. История науки об управленческих решениях

1. Какие наиболее яркие представители управленческой мысли, жившие до возникновения науки об управлении, вам известны? Какие мысли высказывали они?
2. Охарактеризуйте основные школы в науке управления.
3. Какой из подходов, развиваемый в науке управления, оказался, по вашему мнению, наиболее эффективным?
4. Когда впервые принятие решения стало рассматриваться как самостоятельный управленческий акт?
5. Что является неотъемлемой составляющей частью всех наук, связанных с управленческой деятельностью?
6. Как соотносятся теория и практика управленческих решений?

2. Процесс управления и управленческие решения

1. Какова роль управленческого решения в управлении организацией?
2. Какие аспекты управленческого решения выделяют его исследователи?
3. Какие функции выполняют специалисты, эксперты и консультанты при разработке и реализации решений?
4. Каковы особенности принятия решения в социальной системе?
5. Чем отличается принятие управленческих решений от частного выбора?
6. Дайте определение термина “управленческое решение” и поясните область его действия.
7. Каково содержание управленческого решения как процесса и как явления?
8. Можно ли доверять принятие управленческого решения компьютеру?

3. Типология управленческих решений

1. Приведите классификацию управленческих решений.
2. Какие решения называются формализованными и в чём заключается их преимущество?
3. Приведите типологию решений по используемым методам, по творческому вкладу, по степени формальности проблемы и дайте характеристику видам решений.

4.Условия и факторы качества управленческих решений

1. Что понимается под “качеством” управленческого решения?
2. Равнозначны ли понятия “качество” и “эффективность” управленческого решения?
3. Раскройте содержание основных характеристик качества управленческого решения: обоснованность, непротиворечивость, своевременность, адаптивность, реальность.
4. Что такое организационная, социальная и экономическая эффективность управленческого решения?
5. Назовите, пожалуйста, условия обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения.
6. Проанализируйте технологии повышения качества и эффективности управленческого решения.

5. Роль экономических законов и научных подходов в повышении качества и эффективности управленческих решений

1. Какова роль экономических законов в повышении эффективности решений?
2. Как применяются к разработке решений научные подходы?
3. Раскройте сущность системного подхода. В чем отличия системного подхода от комплексного?
4. Каковы основные элементы воспроизводственного подхода? В чем трудность его применения?
5. Раскройте сущность функционального подхода.
6. В чем отличие функционального подхода от предметного?
7. Раскройте сущность метода поиска супероптимальных решений.
8. Каковы приемы и способы формирования супероптимальных решений?

6. Анализ проблем сопоставимости альтернативных решений

1. Раскройте сущность и основные характеристики альтернативных решений.
2. Каковы, на ваш взгляд, условия сопоставимости альтернативных решений?
3. Дайте анализ процедуры приведения альтернативных решений к сопоставимому виду.
4. Каковы методы сравнения альтернативных решений и выбора решения?

7. Психологические аспекты принятия решений

1. Что понимается под психологическими феноменами принятия решений?
2. Какова роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения?
3. Какие индивидуальные качества необходимы менеджеру для успешного принятия решения?
4. Что представляет собой модель принятия решений Врума-Йеттона и чем она может помочь менеджеру при разработке и принятии решений?
5. Какова цель психологических методов при разработке управленческих решений?
6. Как влияют нравственные критерии на отношения работников к управленческому решению?
7. Что понимается под термином “этические нормы”?
8. Какое решение считается моральным?

8. Технология и организация процесса разработки и принятия решений

1. Что называется процессом принятия решений и каковы его основные этапы?
2. Каков состав технологий разработки управленческих решений?
3. Какое влияние оказывают новые информационные технологии на разработку управленческих решений?
4. Какими принципами определяется рациональность процесса разработки и принятия решений?
5. Каковы требования к информационному обеспечению процесса разработки решения?
6. Как выполняется логическое моделирование?
7. Какие методы позволяют обрабатывать как количественную, так и качественную информацию о ситуации принятия решений?
8. Какой подход, на ваш взгляд, находит наибольшее использование при разработке управленческого решения?

9. Как используются в процессе разработки управленческого решения оценочные системы?
10. Что является основной задачей диагностики ситуации принятия управленческого решения?
11. В форме каких документов оформляются управленческие решения?

9. Организация процесса реализации управленческих решений

1. Каковы организационные методы и процедуры выполнения принятых решений?
2. Назовите основные этапы реализации решений.
3. Какой подход, на ваш взгляд, наибольшее использование при реализации управлеческого решения?
4. Каковы условия формирования образа предстоящей деятельности у подчиненных?
5. Каковы условия эффективного функционирования организационных структур при реализации решений?
6. Каково ресурсное обеспечение реализации решения на стратегическом и тактическом уровнях?
7. Зачем нужна обратная связь при разработке и реализации решения?

10. Особенности разработки управленческого решения в условиях неопределенности и риска

1. Дайте анализ понятий “риск” и “неопределенность”.
2. Справедливо ли утверждение, что менеджер должен стремиться избегать риска?
3. Каковы области эффективных решений в зависимости от уровня неопределенности и характера управленческой деятельности?
4. Как укрупненно можно представить структуру внешней среды? Каково ее влияние на реализацию решений?
5. Как обрабатывать неуправляемые или частично управляемые параметры?
6. Какие стратегии включает система управления риском?
7. Как можно количественно оценить уровень риска?
8. Что показывает коэффициент риска?
9. Каковы основные модели учета риска и неопределенности при принятии управленческих решений?
10. Каковы организационные методы уменьшения неопределенностей и рисков?
11. Дайте общее представление о страховании управленческого риска.

11. Организация контроля выполнения управленческих решений

1. Зачем необходимы корректировка и контроль реализации принятых управленческих решений?
2. На что необходимо обращать первоочередное внимание при анализе результатов реализации принятых управленческих решений?
3. Каковы функции и виды контроля?
4. Каковы структура системы контроля реализации управленческих решений?
5. Какова роль мотивации в повышении эффективности управленческого решения?
6. Раскройте сущность методов контроля.
7. С какими трудностями приходится сталкиваться при контроле реализации управленческих решений?
8. Какие принципы должны соблюдаться при контроле за реализацией принятых управленческих решений?

12. Ответственность руководителей за управленческое решение

1. Назовите основные виды ответственности.
2. Раскройте последовательную схему формирования ответственности.
3. В чем суть профессиональной ответственности?
4. В чем суть этической ответственности?
5. Раскройте сущность социальной и экологической ответственность руководителя.
6. Проанализируйте взаимодействие социальной и юридической ответственности.

13. Стратегические решения

1. Какова роль современных информационных технологий при выработке стратегических решений?
2. Почему стратегические решения предполагают наличие необходимых технологий и ресурсов?
3. Почему стратегия нереальна без системы управления?
4. Каковы основные этапы стратегического управления?
5. Почему при принятии стратегических решений важен человеческий фактор?
6. Какова технология выработки стратегии управления?
7. Какие уровни выработки стратегии вы знаете?
8. Какие стратегии вы считаете наиболее эффективными и почему?

14. Методы анализа управленческих решений

1. В чем отличия анализа от синтеза?
2. Что такое ранжирование факторов?
3. Выполнением каких принципов обеспечивается оперативность анализа?
4. В чем сущность принципа количественной определенности анализа?
5. Приведите классификацию основных методов и приемов анализа и охарактеризуйте область их применения.
6. Раскройте сущность метода цепных подстановок.
7. Каковы параметры корреляционно-регрессионного анализа.
8. Каковы этапы проведения функционально-стоимостного анализа?
9. Раскройте сущность SWOT-анализа.

15. Методы прогнозирования управленческих решений

1. Чем отличается прогноз от плана?
2. Каковы цели и задачи прогнозирования?
3. Раскройте, пожалуйста, принципы прогнозирования.
4. Приведите классификацию методов прогнозирования и дайте им краткую характеристику.

16. Методы экономического обоснования управленческих решений

1. В чем разница понятий “экономия”, “экономический эффект”, “эффективность”? Приведите примеры.
2. Каковы принципы экономического обоснования?
3. Как обеспечивается сопоставимость исходной информации для экономического обоснования?
4. Как учитываются факторы неопределенности и риска?

5. Раскройте сущность методики экономического обоснования управленческих решений по повышению качества компонентов системы менеджмента.

6.4. Нормативные правовые документы

1.Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (с изм. и доп.) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 1994. -№ 32. -Ст. 3301.
2.Арбитражный процессуальный кодекс Российской Федерации от 24.07.2002 № 95-ФЗ (с изм. и доп.) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2002. -№ 30. -Ст. 3012.
3.О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей: федеральный закон от 08.08.2001 № 129-ФЗ (с изм. и доп.) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2001. -№ 33 (часть I). -Ст. 3431.
4.О лицензировании отдельных видов деятельности: федеральный закон от 04.05.2011 №99-ФЗ (с изм. и доп.) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2011. № 19. - Ст. 2716.
5.О несостоятельности (банкротстве): федеральный закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ (с изм. и доп.) //Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2002. - № 43. -Ст. 4190.
6.Об обществах с ограниченной ответственностью: федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ (с изм. и доп.) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 1998. -№ 7. -Ст. 785.
7.Об акционерных обществах: федеральный закон от 26.12.1995 №208-ФЗ (с изм. и доп.) // Собр. законодательства Рос. Федерации. -1996. - № 1. -Ст. 1.
8.О производственных кооперативах: федеральный закон от 08.05.1996 № 41(с изм. и доп.) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 1996. -№ 20. -Ст. 2321.
9.О некоммерческих организациях: федеральный закон от 12.01.1996 №7-ФЗ (с изм. и доп.) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 1996. - № 3. -Ст. 145.
10.О хозяйственных партнерствах: федеральный закон от 03.12.2011 № 380-ФЗ (с изм. и доп.) // Собр. законодательства Рос. Федерации. -2011. - № 49 (ч. 5). -Ст. 7058.
11.Об инвестиционном товариществе: федеральный закон от 28.11.2011 № 335-ФЗ (с изм. и доп.) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2011. -№ 49 (ч. 1). -Ст. 7013.
12.О внесении изменений в главу 4 части первой Гражданского кодекса Российской Федерации и о признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации: федеральный закон от 05.05.2014 № 99-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2014. -№19. - Ст. 2304.

6.5. Интернет-ресурсы

1.http://server.vpk.ru/www-vpk/minek-Министерство Экономики РФ
2.http://www.dol.ru/users/vcgks/home.htm - Госкомстат РФ
3.http://www.akdi.ru-АКДИ «Экономика и жизнь» – Агентство экономико-правовых консультаций и деловой информации. Информационный канал Совета Федерации и Государственной Думы РФ
4.http://www.interfax.ru-Информационно-аналитическое агентство «Интерфакс»
5.http://www.rtsnet.ru-Российская Торговая Система
6.http://www.fis.ru, http://www.fis/analitika/-Информационное агентство «ФИС», Новосибирск
7.http://www.aup.ru-Административно-управленческий портал
8.http://www.gaap.ru-Интернет-библиотека
9.www.hrm.ru-HR Менеджмент
10.www.cfin.ru/management/strategy
11.www.management.edu.ru
13.www.mgmt.ru (сайт журнала Маркетинг-менеджмент)
14.www.pro-invest.com
15.www.strategia.ru
16.www.top-manager.ru
17.www.vestnikmckisey.ru
18.www.businessvoc.ru-Бизнес-словарь

19.www.riskm.ru- Журнал «Риск-менеджмент»
20.www.TOP-PERSONAL.ru -Журнал «Управление персоналом»
21.www.expert.ru- Журнал «Эксперт»
22.www.idi.com.ru- Институт инвестиционного развития. Дистанционное бизнес-образование на базе Интернет-технологий.
23.www.marketing.rbc.ru- Исследования рынков
24.www.smartcat.ru- Книги по экономике, финансовому менеджменту, бюджетированию
25.http://www.cfin.ru- Корпоративный менеджмент
26.www.mgmt.ru- Маркетинг Менеджмент
27.www.RomirMonitoring.ru- Маркетинговые исследования
28.www.new-management.info- Новый менеджмент
29.www.vedomosti.ru/research/-Отраслевые обзоры, исследования, аналитика
30.www.rjm.ru- Российский журнал менеджмента
31.www.elitarium.ruwww.grebennikoff.ru/product/36- Сайт дистанционного образования «эльтариум», раздел «Стратегический менеджмент» журнал «Стратегический менеджмент»
32.www.altrc.ru/?p=libr- Сайт иследовательско-консультационной фирмы «АЛЬТ», раздел «Библиотека»
33.www.bbest.ru/strproc/strategia- Сайт компании UFGmanagement
34.www.orgmaster.ru- Сайт консалтинговой компании БИГ- Бизнес Инжиниринг Групп) Раздел публикации – стратегическое управление
35.www.e-xecutive.ruСообщество менеджеров
36.www.vedomosti.ru/companies/a-z/Справочник компаний и организаций
37.www.glossary.ru- Терминология менеджмента
38.http://www.businesstest.ru/about.asp-Тестирование национального делового партнерства «Альянс Медиа»
39.www.iteam.ru- Технологии корпоративного управления
40.www.ecsocman.edu.ru Федеральный образовательный портал – экономика, социология, менеджмент.
41.www.aup.ru-Электронные книги: менеджмент и управление предприятием
42.http://www.aup.ru-Административно-Управленческий Портал - Публикации по экономике, финансам, менеджменту и маркетингу;
43. http://www.consulting.ru Консалтинговый сайт. Материалы анализа и исследований компаний, рекомендации по структурам, формированию культуры и т.д.;
44.http://www.cfin.ru Корпоративный менеджмент. Материалы и публикации по всем отраслям менеджмента, в том числе, теоретико-методологического характера;
45. http://www.profy.ru Публикации, статьи и методические материалы по теории организации и менеджменту;
46. http://www.ptpu.ru Сайт журнала «Проблемы теории и практики управления». Публикации, статьи и методические материалы по менеджменту;
47. http://www.devbusiness.ru Сайт «Развитие Бизнеса». Материалы по организационному дизайну и анализу организаций;
48.http://www.emd.ru Сайт компании «Евроменеджмент». Обзоры зарубежного и российского опыта управления современными организациями;
49.http://www.econline.h1.ru – экономикс он-лайн. Сборник разнообразных ресурсов по экономике, менеджменту, теории организации, в том числе, электронные версии классических трудов;
50. http://superidea.ru Идеи (и суперидеи) в сфере бизнеса;
51.http://mc-ma.narod.ru/portal.htm Портал «Русский менеджмент», на котором много конкретных примеров и иллюстраций из жизни современных российских организаций.
52.http://msp.nso.ru Официальный Интернет-ресурс: малое и среднее предпринимательство Новосибирской области

53.http://www.nso.ru Официальный сайт губернатора и правительства Новосибирской области.
54.http://www.edication.eksmo.ru
55.http://www.Management.com. ru
56.http://www.HRM.ru

6.6.Иные источники

Журналы:
1 .«Менеджмент сегодня»
2.«Менеджмент в России и за рубежом»
3.«Профессия – директор»
4.«Управление компанией»
5.«Экономические стратегии»
6.«Деньги»
7.«Эксперт»
8.«Секрет фирмы»
9.«Компания»
10.«Вопросы экономики»
11.«Социологические исследования»
12.«Общество и экономика»
13.«Регион: экономика и социология»
14.«Журнал социологии и социальной антропологии»
15.«Топ–менеджмент»
16.«Деловые люди»
17.«Деловой квартал» и др.

7. МАТЕРИАЛЬНО – ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ СПРАВОЧНЫЕ СИСТЕМЫ

7.1. Программное обеспечение

1. Единая электронная справочно-правовая система «Консультант Плюс»
2. Единая электронная справочно-правовая система «Гарант»
3. Электронная библиотека НОУ "ИНТУИТ"

7.2. Технические средства и материально-техническое обеспечение дисциплины

Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	**Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы**
Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа *(ауд.№ 313, № 315, № 317)*	экран, компьютер с подключением к локальной сети института, и выходом в Интернет, звуковой усилитель, антиподавитель, мультимедийный проектор, столы аудиторные, стулья, трибуна настольная, доска аудиторная
Учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа (ауд. № 214, № 216, № 218)	столы аудиторные, стулья, трибуна, доска аудиторная

Помещения для самостоятельной работы обучающихся. ***Компьютерные классы*** (ауд. № 209, № 211)	компьютеры (19 шт.) с подключением к локальной сети института (включая правовые системы) и Интернет, столы аудиторные, стулья, доски аудиторные.
Центр интернет-ресурсов (ауд. № 201)	10 компьютеров с выходом в Интернет, автоматизированную библиотечную информационную систему и электронные библиотечные системы: «Университетская библиотека ONLINE», «Электронно-библиотечная система издательства ЛАНЬ», «Электронно-библиотечная система издательства «Юрайт», «Электронно-библиотечная система IPRbooks»,«Университетская Информационная Система РОССИЯ», «Электронная библиотека диссертаций РГБ», «Научная электронная библиотека eLIBRARY», «EBSCO», «SAGE Premier». Система федеральных образовательных порталов «Экономика. Социология. Менеджмент», «Юридическая Россия», Сервер органов государственной власти РФ, Сайт Сибирского Федерального округа и др. Экран, компьютер с подключением к локальной сети филиала и выходом в Интернет, звуковой усилитель, мультимедийный проектор, столы аудиторные, стулья, трибуна, доска аудиторная. Наборы виртуального демонстрационного оборудования, наглядные учебные пособия.
Библиотека (имеющая места для обучающихся, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет (ауд. № 101, № 102)	компьютеры с подключением к локальной сети филиала и Интернет, Wi-Fi, столы аудиторные, стулья
Специализированный кабинет для занятий с маломобильными группами (студенты с ограниченными возможностями здоровья) (ауд. № 174)	экран, 12 компьютеров с подключением к локальной сети института и выходом в Интернет, звуковой усилитель, мультимедийный проектор, столы аудиторные, стулья, трибуна настольная, доска аудиторная, офисные кресла