

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Гаранин Максим Александрович  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 03.03.2026 17:55:44  
Уникальный программный ключ:  
7708e3a47e66a8ee02711b298d7c78bd1e40bf88

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА**  
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**  
**«ПРИВОЛЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ»**

## **Методы принятия управленческих решений**

### **рабочая программа дисциплины (модуля)**

Направление подготовки Направление 38.03.02 Менеджмент  
Направленность (профиль) Логистика

Квалификация **бакалавр**  
Форма обучения **очно-заочная**  
Общая трудоемкость **5 ЗЕТ**

Виды контроля в семестрах:  
экзамены 3

#### **Распределение часов дисциплины по семестрам**

| Семестр<br>(<Курс>.<Семестр<br>на курсе>) | <b>3 (2.1)</b> |      | Итого |      |
|---|----------------|------|-------|------|
|   | 17             |      |       |      |
| Вид занятий                               | уп             | ип   | уп    | ип   |
| Лекции                                    | 16             | 16   | 16    | 16   |
| Практические                              | 16             | 16   | 16    | 16   |
| Конт. ч. на аттест. в<br>период ЭС        | 2,3            | 2,3  | 2,3   | 2,3  |
| Итого ауд.                                | 32             | 32   | 32    | 32   |
| Контактная работа                         | 34,3           | 34,3 | 34,3  | 34,3 |
| Сам. работа                               | 121            | 121  | 121   | 121  |
| Часы на контроль                          | 24,7           | 24,7 | 24,7  | 24,7 |
| Итого                                     | 180            | 180  | 180   | 180  |

Программу составил(и):

*старший преподаватель, Зюрина О.А.*

Рабочая программа дисциплины

**Методы принятия управленческих решений**

разработана в соответствии с ФГОС ВО:

Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 970)

составлена на основании учебного плана: 38.03.02-25-3-МЛБ-оз.plz.plx

Направление подготовки Направление 38.03.02 Менеджмент Направленность (профиль) Логистика

Рабочая программа одобрена на заседании кафедры

**Экономика и менеджмент**

Зав. кафедрой к.э.н., доцент А.А. Кремнев

**1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

|     |  |
|-----|--|
| 1.1 | Формирование соответствующих общепрофессиональных компетенций, согласно ФГОС ВО, у обучающихся посредством формирования способности находить организационно-управленческие решения с применением методов принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций и готовности нести за них ответственность |
|-----|--|

**2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ**

|                   |         |
|-------------------|---------|
| Цикл (раздел) ОП: | Б1.О.15 |
|-------------------|---------|

**3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия

ОПК-3.2 Анализирует проблемные ситуации деятельности организации, разрабатывает организационно-управленческие решения и обосновывает их с учетом достижения экономической, социальной и экологической эффективности

**В результате освоения дисциплины (модуля) обучающийся должен**

|            |  |
|------------|--|
| <b>3.1</b> | <b>Знать:</b>  |
| 3.1.1      | алгоритм разработки и принятия управленческого решения в условиях определенности и неопределенности и виды ответственности, методы принятия управленческих решений с учетом их социальной значимости   |
| <b>3.2</b> | <b>Уметь:</b>  |
| 3.2.1      | анализировать проблемные ситуации для разработки и принятия обоснованных организационно-управленческих решений, применять методы разработки и внедрения управленческих решений для достижения экономической, социальной, экологической и других видов эффективности. |
| <b>3.3</b> | <b>Владеть:</b>  |
| 3.3.1      | последствий принимаемых организационно-управленческих решений, навыками выбора оптимального решения для реализации с учетом всех видов ответственности и эффективности   |

**4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

| Код занятия | Наименование разделов и тем /вид занятия/   | Семестр / Курс | Часов | Примечание |
|-------------|---|----------------|-------|------------|
|             | <b>Раздел 1. Теоретические основы разработки организационно-управленческих решений с учетом рыночных и специфических рисков</b> |                |       |            |
| 1.1         | Технология принятия организационно-управленческих решений с учетом социальной ответственности за их результаты /Лек/            | 3              | 2     |            |
| 1.2         | Модели и моделирование в теории принятия решений. /Лек/   | 3              | 2     |            |
| 1.3         | Моделирование управленческой ситуации. Кейс-метод /Пр/  | 3              | 2     |            |
| 1.4         | Контроль исполнения управленческих решений /Пр/   | 3              | 2     |            |
|             | <b>Раздел 2. Методы принятия управленческих решений в управлении операционной деятельностью предприятия</b>                     |                |       |            |
| 2.1         | Методы разработки и принятия управленческих решений /Лек/   | 3              | 4     |            |
| 2.2         | Методы диагностики проблем. /Пр/  | 3              | 4     |            |
| 2.3         | Методы реализации управленческих решений. /Лек/   | 3              | 4     |            |
| 2.4         | Методы реализации управленческих решений в управлении операционной деятельностью предприятия /Пр/                               | 3              | 4     |            |
| 2.5         | Методы оценки эффективности управленческих решений /Лек/  | 3              | 4     |            |

|   |   |   |     |  |
|---|---|---|-----|--|
| 2.6                                     | Методы оценки эффективности управленческих решений с учетом их социальной значимости /Пр/                                       | 3 | 4   |  |
| 2.7                                     | Методы контроля реализации управленческих решений /Ср/  | 3 | 10  |  |
| 2.8                                     | Методы контроля реализации управленческих решений в управлении операционной деятельностью предприятия /Ср/                      | 3 | 10  |  |
| 2.9                                     | Сетевой анализ и календарное планирование проектов /Ср/   | 3 | 10  |  |
| 2.10                                    | Матричные игры. Метод "дерева решений" /Ср/   | 3 | 10  |  |
| <b>Раздел 3. Самостоятельная работа</b> |   |   |     |  |
| 3.1                                     | Подготовка к лекциям /Ср/   | 3 | 8   |  |
| 3.2                                     | Подготовка к практическим занятиям /Ср/   | 3 | 16  |  |
| 3.3                                     | Использование балансовых методов в принятии организационно управленческих решений (модель Леонтьева, межотраслевой баланс) /Ср/ | 3 | 12  |  |
| 3.4                                     | Методы линейного программирования (транспортная задача) /Ср/  | 3 | 12  |  |
| 3.5                                     | Методы теории массового обслуживания /Ср/   | 3 | 12  |  |
| 3.6                                     | Управленческое решение как психологический процесс /Ср/   | 3 | 10  |  |
| 3.7                                     | Значение человеческого фактора в процессе разработки и принятия управленческих решений. /Ср/                                    | 3 | 11  |  |
| <b>Раздел 4. Контактная работа</b>      |   |   |     |  |
| 4.1                                     | Экзамен /КЭ/  | 3 | 2,3 |  |

### 5. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации обучающихся приведены в приложении к рабочей программе дисциплины.

Формы и виды текущего контроля по дисциплине (модулю), виды заданий, критерии их оценивания, распределение баллов по видам текущего контроля разрабатываются преподавателем дисциплины с учетом ее специфики и доводятся до сведения обучающихся на первом учебном занятии.

Текущий контроль успеваемости осуществляется преподавателем дисциплины (модуля) в рамках контактной работы и самостоятельной работы обучающихся. Для фиксирования результатов текущего контроля может использоваться ЭИОС.

### 6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

#### 6.1. Рекомендуемая литература

##### 6.1.1. Основная литература

|      | Авторы, составители   | Заглавие  | Издательство, год         | Эл. адрес   |
|------|---|---|---------------------------|---|
| Л1.1 | Иванов П. В.,<br>Дашкова И. А.,<br>Ткаченко И. В.,<br>Костылев В. И.,<br>Захарченко Н. С. | Методы принятия управленческих решений: учебное пособие для вузов | Москва:<br>Юрайт,<br>2023 | <a href="https://urait.ru/bcode/51713">tps://urait.ru/bcode/51713</a> |

|      | Авторы, составители                | Заглавие  | Издательство, год         | Эл. адрес                  |
|------|------------------------------------|---|---------------------------|----------------------------|
| Л1.2 | Трофимова Л. А.,<br>Трофимов В. В. | Методы принятия управленческих решений: учебник и практикум для вузов | Москва:<br>Юрайт,<br>2023 | tps://urait.ru/bcode/51056 |

### 6.1.2. Дополнительная литература

|      | Авторы, составители                | Заглавие  | Издательство, год         | Эл. адрес                  |
|------|------------------------------------|---|---------------------------|----------------------------|
| Л2.1 | Тебекин А. В.                      | Методы принятия управленческих решений: Учебник для вузов   | Москва:<br>Юрайт,<br>2020 | tps://urait.ru/bcode/45001 |
| Л2.2 | Трофимова Л. А.,<br>Трофимов В. В. | Методы принятия управленческих решений: Учебник и практикум | Москва:<br>Юрайт,<br>2019 | tps://urait.ru/bcode/43174 |

## 6.2 Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю)

### 6.2.1 Перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения

6.2.1.1 Microsoft Office

### 6.2.2 Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем

6.2.2.1 Перечень информационных справочных систем

6.2.2.2 Справочная правовая система ГАРАНТ (интернет-версия). URL: <http://www.garant.ru/iv/>

6.2.2.3 Справочная правовая система КонсультантПлюс (интернет-версия). URL: <http://www.consultant.ru/>

6.2.2.4 «Профессиональные базы данных»

6.2.2.5 Федеральный образовательный портал – Экономика, Социология, Менеджмент  
<http://www.ecsocman.edu.ru/>

6.2.2.6 База данных «Библиотека управления» - Корпоративный Менеджмент -

## 7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

|     |  |
|-----|--|
| 7.1 | Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения: мультимедийное оборудование для предоставления учебной информации большой аудитории и/или звукоусиливающее оборудование (стационарное или переносное).                                |
| 7.2 | Учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения: мультимедийное оборудование и/или звукоусиливающее оборудование (стационарное или переносное) |
| 7.3 | Помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.   |
| 7.4 | Помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования  |

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

**Методы принятия управленческих решений**

---

*(наименование дисциплины (модуля))*

Направление подготовки

**38.03.02 Менеджмент**

---

*(код и наименование)*

Направленность (профиль)

**Логистика**

---

*(наименование)*

## Содержание

1. Пояснительная записка.
2. Типовые контрольные задания или иные материалы для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих уровень сформированности компетенций.
3. Методические материалы, определяющие процедуру и критерии оценивания сформированности компетенций при проведении промежуточной аттестации.

## 1. Пояснительная записка

Цель промежуточной аттестации – оценивание промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине, обеспечивающих достижение планируемых результатов освоения образовательной программы.

Формы промежуточной аттестации: **экзамен, 3 семестр (очная, очно-заочная форма обучения)**

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины

| Код и наименование компетенции   | Код индикатора достижения компетенции   |
|--|---|
| ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия; | ОПК-3.2 Анализирует проблемные ситуации деятельности организации, разрабатывает организационно-управленческие решения и обосновывает их с учетом достижения экономической, социальной и экологической эффективности |

Результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

| Код и наименование компетенции  | Результаты обучения по дисциплине   | Оценочные материалы(семестр 3,4) |
|---|---|----------------------------------|
| ОПК-3.2 Анализирует проблемные ситуации деятельности организации, разрабатывает организационно-управленческие решения и обосновывает их с учетом достижения экономической, социальной и экологической эффективности | Обучающийся знает: алгоритм разработки и принятия управленческого решения в условиях определенности и неопределенности и виды ответственности, методы принятия управленческих решений с учетом их социальной значимости   | Вопросы (№ 1-24)                 |
|   | Обучающийся умеет: анализировать проблемные ситуации для разработки и принятия обоснованных организационно-управленческих решений, применять методы разработки и внедрения управленческих решений для достижения экономической, социальной, экологической и других видов эффективности. | Задания (№ 1-8)                  |
|   | Обучающийся владеет: методами оценки условий и последствий принимаемых организационно-управленческих решений, навыками выбора оптимального решения для реализации с учетом всех видов ответственности и эффективности   | Задания (№ 9 -13)                |

Промежуточная аттестация (зачет) проводится в одной из следующих форм:

- 1) собеседование;
- 2) выполнение заданий в ЭИОС Университета.

Промежуточная аттестация (экзамен) проводится в одной из следующих форм:

- 1) ответ на билет, состоящий из теоретических вопросов и практических заданий;
- 2) выполнение заданий в ЭИОС Университета.

## 2. Типовые контрольные задания или иные материалы для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих уровень сформированности компетенций.

### 2.1 Типовые вопросы (тестовые задания) для оценки знаниевого образовательного результата

Проверяемый образовательный результат

| Код и наименование компетенции   | Образовательный результат   |
|--|---|
| ОПК-3.2 Анализирует проблемные ситуации деятельности организации, разрабатывает организационно-управленческие решения и обосновывает их с учетом достижения экономической, социальной и экологической эффективности  | Обучающийся знает: алгоритм разработки и принятия управленческого решения в условиях определенности и неопределенности и виды ответственности, методы принятия управленческих решений с учетом их социальной значимости |
| <b><u>ПРИМЕРЫ ВОПРОСОВ</u></b>   |   |
| 1. К вспомогательным средствам рационального мышления относятся: <ol style="list-style-type: none"><li>1. дерево решений</li><li>2. списки</li><li>3. дерево проблем</li><li>4. причинно-следственные диаграммы.</li><li>5. дерево целей</li></ol>               |   |
| 2. Проблемы, имеющие четкую структуру, причинно-следственные связи, аналоги, называются <ol style="list-style-type: none"><li>1. стандартными</li><li>2. слабо структурированными</li><li>3. хорошо структурированными</li><li>4. неструктурированными</li></ol> |   |
| 3. Решения, которые принимаются согласно отработанному механизму и имеющейся программе действий, называются <ol style="list-style-type: none"><li>1. адаптационными</li><li>2. рутинными</li><li>3. инновационными</li><li>4. селективными</li></ol>             |   |
| 4. Среда косвенного воздействия - факторы, которые непосредственно влияют на организации <ol style="list-style-type: none"><li>1. Нет</li><li>2. Да</li></ol>  |   |
| 5. Этап выработки решения включает формирование, оценку и выбор альтернатив, которые разрабатываются на основе значений факторов и существующих ограничений <ol style="list-style-type: none"><li>1. нет</li><li>2. да</li></ol>                                 |   |
| 6. К уровням принятия управленческих решений относятся: <ol style="list-style-type: none"><li>1. рутинный</li></ol>  |   |

2. селективный
  3. адаптационный
  4. инновационный
  5. нет верных ответов
  6. все ответы верны
7. Основным импульсом управленческого решения является необходимость:
1. удовлетворения потребностей
  2. самореализации
  3. дальнейшего развития
  4. ликвидации, уменьшения актуальности или решения проблемы
8. Цель управленческого решения — это:
1. достижение максимальной прибыли
  2. удовлетворение потребностей клиентов
  3. обеспечить движение к поставленным перед организацией задачам
  4. увеличить эффективность организации
9. Максимальная степень неопределенности ситуации возникает при соотношении шансов \_\_\_\_\_ выхода из нее с позитивным или негативным результатом
1. 90:10
  2. 40:60
  3. 10:90
  4. 50:50
10. Какие этапы включает рациональный подход:
1. обдумывание проблемы;
  2. проект;
  3. выбор.
  4. нет верных ответов
  5. все ответы верны
11. Мнения специалистов, дающие первоклассную ориентацию в разрабатываемом аналитиком вопросе, относятся к \_\_\_\_\_ информации
1. агентурной
  2. экспертной
  3. оперативной
  4. специализированной
12. Стратегическая задача управления заключается в том, чтобы всю цепочку последовательно проводимых мероприятий подчинить достижению конечной цели
1. нет
  2. да
13. Неопределенность, связанная с возможностью возникновения в ходе реализации проекта неблагоприятных ситуаций и последствий, характеризуется понятием
1. риск
  2. неопределенность
  3. решение
  4. проблема
14. .... - это неполнота или неточность информации об условиях реализации проекта (решения), в том числе связанных с ними затратах и результатах.
1. риск
  2. неопределенность
  3. решение
  4. проблема
15. К методам принятия решения в условиях риска относятся
1. матрица решений
  2. теории полезности.
  3. дерево решений.
  4. метод Дельфи

5. дерево целей
16. Методы принятия решений в условиях риска используют теорию выбора, получившую название
  1. теории полезности.
  2. теории вероятности.
  3. теории неопределенности.
  4. теории относительности.
17. Выбор наилучшего решения в условиях неопределенности существенно зависит от:
  1. информации, которой располагает ЛПР.
  2. квалификации ЛПР.
  3. от теории вероятности.
  4. от теории относительности.
18. Если степень неопределенности слишком высока, то для оценки предполагаемых стратегий имеются следующие критерии:
  1. критерий решения Вальда, называемый также максимином;
  2. альфа-критерий решения Гурвица;
  3. критерий решений Сэвиджа, называемый также критерием отказа от минимакса;
  4. критерий решений Лапласа, называемый также критерием решения Бэйеса;
  5. критерий решений Вивальди
19. Для принятия решений в условиях неопределенности существуют неколичественные методы, такие как:
  1. приобретение дополнительной информации
  2. альфа-критерий решения Гурвица;
  3. гибкое инвестирование
  4. критерий решений Лапласа, называемый также критерием решения Бэйеса;
  5. хеджирование
20. В условиях неопределенности решение принимается, когда невозможно ...
  1. получить достоверную информацию о рынке сбыта
  2. оценить вероятность потенциальных результатов
  3. спрогнозировать объемы доходов и расходов
  4. использовать научные подходы для принятия решения
21. Связанные с вероятностью потерь имущества гражданина (предпринимателя) по причине кражи, халатности и т.п. риски называются:
  1. производственными
  2. инвестиционными
  3. имущественными
  4. торговыми
22. Что не относится к особенностям управленческого решения:
  1. педагогический;
  2. психологический;
  3. юридический;
  4. информационный
23. Что относится к принципам принятия управленческих решений:
  1. единоначалие
  2. единогласие
  3. большинство
  4. консенсус
  5. компромисс
  6. все
  7. нет верного ответа
24. К требованиям, предъявляемым к управленческим решениям относятся:
  1. единство целей.
  2. научная обоснованность и правомочность.
  3. ясность формулировок

4. краткость формулировок принятого решения.
5. своевременность и оперативность принятия решений, повышающие ценность принятого решения.
6. объективность.
7. нет верных ответов
8. все ответы верны

## 2.2 Типовые задания для оценки навыкового образовательного результата

| Код и наименование компетенции  | Образовательный результат   |
|---|---|
| ОПК-3.2 Анализирует проблемные ситуации деятельности организации, разрабатывает организационно-управленческие решения и обосновывает их с учетом достижения экономической, социальной и экологической эффективности | Обучающийся умеет: анализировать проблемные ситуации для разработки и принятия обоснованных организационно-управленческих решений, применять методы разработки и внедрения управленческих решений для достижения экономической, социальной, экологической и других видов эффективности. |

### ПРИМЕРЫ ЗАДАНИЙ

#### **Задача №1.**

На предприятии, занимающимся изготовлением женской обуви, руководство выявило снижение величины прибыли из-за снижения объемов продаж. В результате анализа выяснилось, что потребителей не устраивает качество продукции – некомфортное ношение, твердый задник.

На основании диаграммы Исикавы выявить причины «брака» продукции для последующей разработки управленческого решения.

#### **Задача № 2**

Компания «Горячий хлеб» производит и продает хлебобулочные изделия и другие продукты. Руководитель компании реализовал управленческое решение по изменению функциональных обязанностей и сократил одного работника. Другим работникам за выполнение дополнительных функций увеличили материальное вознаграждение. В результате совершенствования функциональных обязанностей и лучшей работы персонала себестоимость продукции уменьшилась на 1%, цена изделий уменьшилась на 0,5%, но общая цена реализации увеличилась на 5% из-за увеличения объема продаж. Общие данные приведены в табл. 1.

Требуется оценить экономическую эффективность управленческого решения двумя методами: метод сопоставления конечных результатов и по конечным результатам.

Таблица 1

| Этап работы         | Общая цена реализации в мес., млн. руб. | Общие затраты в мес., млн. руб. | Прибыль, млн. руб. |
|---------------------|---|---------------------------------|--------------------|
| До реализации УР    | 2,592                                   | 2,074                           | -                  |
| После реализации УР | 2,722                                   | 2,054                           | -                  |

#### **Задание №3.**

Компания ОАО «Азияпак» 8 лет успешно работает на российском рынке. Она занимается производством и продажей упаковочного материала для жидких пищевых продуктов, а также обеспечивает заинтересованные компании технологическим оборудованием по производству упаковочного материала. В компании работает 1040 человек. Компания имеет один филиал в Санкт-Петербурге. В 2019 г. чистая прибыль компании составила 20 млн. руб. при валовом доходе 140 млн. руб. и затратах 120 млн. руб.

Директорат компании по итогам 2019 г. обсуждал вопрос об увеличении дохода. На

голосование было вынесено три альтернативных управленческих решения:

1. Организовать еще два филиала — один в г. Новосибирске, а другой в г. Самаре. По результатам маркетинговых исследований в этих городах имеется большой и долговременный спрос на продукцию компании;
2. Разобраться в управленческой и производственной деятельности компании, навести там порядок, снизить издержки и ужесточить административную и технологическую дисциплину;
3. Сделать ставку на улучшение условий работы персонала, стимулирование их производительного труда и творческой деятельности по принципу: «Сначала стимулирование, а потом — производительность». За счет этого можно снизить непроизводительные расходы и усилить интеллектуальный и социальный потенциал компании.

Ориентировочные данные расчетов приведены в табл. 2.  
Руководство компании выбрало третий вариант УР.

Таблица 2

Основные данные по УР, вынесенные на голосование

| Параметры                   | Варианты решений |        |         |
|-----------------------------|------------------|--------|---------|
|                             | 1                | 2      | 3       |
| Валовой доход, млн. руб.    | 215              | 150    | 230     |
| Затраты, млн. руб.          | 180              | 140    | 185     |
| Чистая прибыль, млн. руб.   | 35               | 10     | 45      |
| Время реализации УР, мес.   | 18               | 3      | 6       |
| Социальная устойчивость     | Средняя          | Низкая | Высокая |
| Технологические перспективы | Высокие          | Низкие | Средние |

**Вопросы.** Какие виды эффективности было бы целесообразно рассмотреть в приведенной ситуации? Какие значения экономической эффективности имеют предложенные УР? Какие приоритеты функциональной эффективности можно предложить в данной ситуации?

**Задание №4.**

Компания ЗАО «Арт-видео» занимается продажей лицензионных художественных фильмов на видеокассетах и лазерных дисках. В компании работают 42 человека. Она имеет офис и девять киосков в г. Балашиха. Компания стабильно работает и получает ежемесячную прибыль в размере 205 тыс. руб. Директор компании задумал реорганизовать компанию путем создания сети зависимых партнерских организаций, управляемых компанией «Арт-видео». Для этого он перерегистрировал ЗАО в учреждение, работников девяти киосков перевел на индивидуально-трудовую деятельность. При этом существенно уменьшились затраты на обслуживающий аппарат компании, 8 человек было уволено, а ежемесячная прибыль выросла до 595 тыс. руб. (табл. 3).

Таблица 3

| Этап работы компании       | Общая цена реализации в месяц, млн. руб. | Общие затраты в месяц, млн. руб. | Прибыль, млн. руб. |
|----------------------------|--|----------------------------------|--------------------|
| До реализации нового УР    | 3,458                                    | 3,253                            | 0,205              |
| После реализации нового УР | 3,266                                    | 2,671                            | 0,595              |

Требуется определить экономическую эффективность управленческого решения директора компании.

**Задание №5.**

ЗАО «Хеопс» является туристической компанией с численностью персонала 17 человек. Компания организована в 1993 г. и специализируется на морских и речных круизах, а также осваивает организацию отдыха на морских побережьях Египта, Турции, Испании и Хорватии. Компания имеет связи более чем с 30 зарубежными компаниями по всему миру. Клиенты

компании были довольны обслуживанием и отдыхом, о чем свидетельствуют многочисленные записи в книге предложений, то есть качество услуг было на хорошем уровне. Общая структура компании представлена на рис. 1.

Конкуренция компаний в данном направлении достаточно жесткая. Для обеспечения конкурентного преимущества руководству ЗАО «Хеопс» приходится уменьшать накладные расходы и снижать себестоимость туров. Генеральный директор с согласия специалистов компании реализовал УР, по которому основной центр работы переместился в производственный отдел. Работники вспомогательного отдела часть рабочего времени стали выполнять функции производственного отдела, в том числе оформление путевок, виз и др. За счет такого перемещения удалось обслужить большее количество клиентов, и прибыль компании стала увеличиваться.

Однако через полгода количество клиентов стало постепенно уменьшаться. Хотя жалоб не было, но характер обслуживания уже перестал в полной мере удовлетворять клиентов. Прибыль компании пошла вниз. Руководство компании было в недоумении от результата УР.

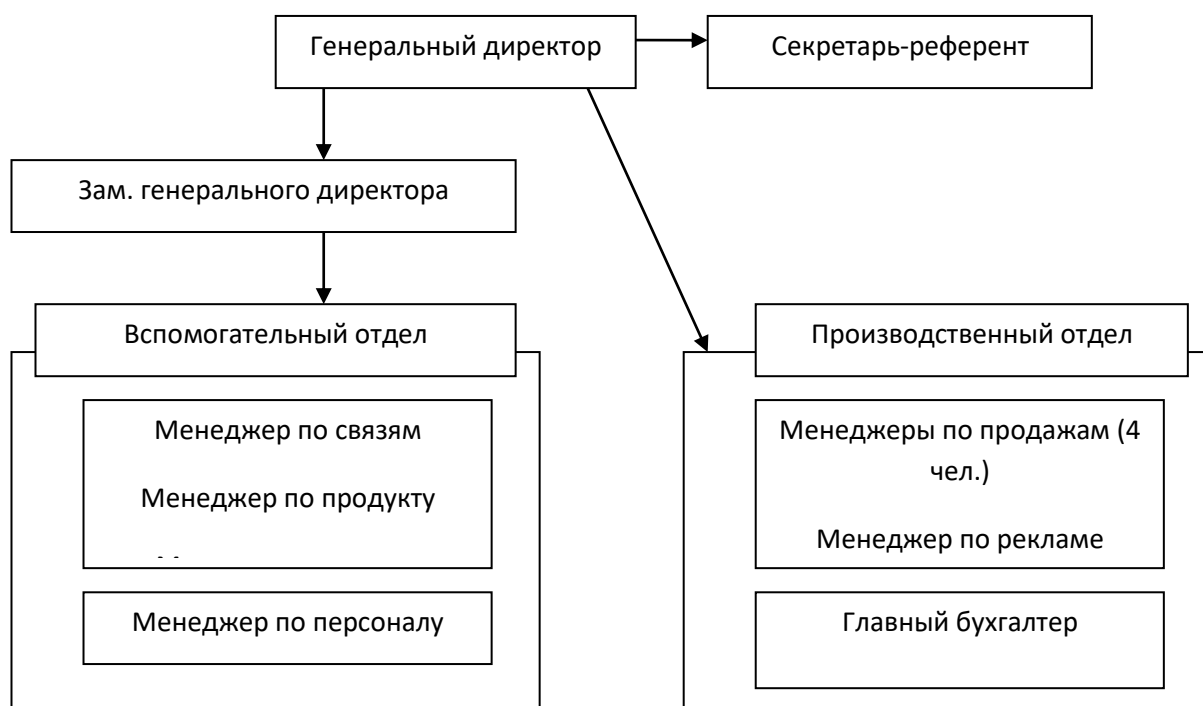


Рисунок 1 - Структура компании

**Вопросы.** Качество каких процедур ПРУР можно оценить в данной ситуации? Как можно оценить общее качество УР? Какой уровень управления качеством услуг использовался руководством компании? Какие рекомендации можно предложить компании ЗАО «Хеопс» по управлению качеством туристических услуг?

**Задание №6.**

ООО «Галина» является крупнейшей компанией по оптовой торговле косметикой и парфюмерией. Успешно работая с 1994 г., компания имеет постоянных партнеров по поставке и реализации продукции. Компания работает на условиях «безналичная оплата после получения продукции». Тем не менее, коммерческие риски всегда сопровождают деятельность компаний.

11 мая 2000 г. компания «Галина» заключила договор № 140 с поставщиком — фирмой «Августин» на получение парфюмерии 18 мая 2000 г на сумму 100 тыс. руб. с оплатой не позднее 30 мая 2000 г.

14 мая 2000 г. компания «Галина» заключила договор № 144 с покупателем — фирмой «Кроха» на отгрузку этой парфюмерии 20 мая 2000 г. на сумму 130 тыс. руб. с оплатой не позднее 27 мая 2000 г

В назначенные сроки компания «Галина» получила парфюмерию и отправила ее фирме

«Кроха». Фирма «Кроха» после получения товара оплатила счет в своем банке «Экстра-банк». Однако банк задержал перевод денег на две недели, и они пришли 10 июня 2000 г. Свободных денежных средств на расчетном счете у компании «Галина» не было. За каждый день просрочки, согласно договору, компания «Галина» должна платить 3% фирме «Августин».

**Вопросы.** К каким видам технологической ответственности относится ненадлежащее исполнение банком своих обязанностей? Какие формы ответственности могут быть применены к банку со стороны компании «Галина»?

#### **Задача № 7**

Вице-президент по производству из компании, в настоящее время выпускающей электрические газонокосилки, считает, что расширяется рынок ручных газонокосилок. Он должен решить стоит ли переходить на производство ручных газонокосилок, и если сделать это – стоит или не стоит продолжать выпуск электрических газонокосилок. Производство обоих типов косилок потребует увеличение производственных мощностей. До принятия решения он собрал релевантную информацию об ожидаемых выигрышах в случае тех или иных вариантов действий и о вероятности соответствующих событий.

Необходимо построить дерево решений.

#### **Задача № 8**

Вы – владелец кондитерской «Кекс». В начале каждого дня необходимо решить вопрос, сколько пирожных нужно иметь в запасе, чтобы удовлетворить спрос и быть довольным своим решением. Каждое пирожное обходится вам в 7 руб., а вы его продаете по 13 руб. Продать невостребованные пирожные на следующий день невозможно, поэтому остаток обычно распродается в конце дня по 3 руб. за штуку.

Определите, сколько пирожных нужно в начале каждого дня, если спрос в предыдущие периоды был согласно табл. 4.

В решении задачи применить критерии:

- 1) максимакса дохода;
- 2) максимина дохода;
- 3) минимакса возможных потерь;
- 4) максимина ожидаемого дохода;
- 5) минимума ожидаемых возможных потерь.

Таблица 4

Данные спроса на пирожные

| Спрос на пирожное в день               | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| Частота                                | 5   | 10  | 15  | 15  | 5   |
| Относительная частота<br>(вероятность) | 0,1 | 0,2 | 0,3 | 0,3 | 0,1 |

ОПК-3.2 Анализирует проблемные ситуации деятельности организации, разрабатывает организационно-управленческие решения и обосновывает их с учетом достижения экономической, социальной и экологической эффективности

Обучающийся владеет: методами оценки условий и последствий принимаемых организационно-управленческих решений, навыками выбора оптимального решения для реализации с учетом всех видов ответственности и эффективности

### **ПРИМЕРЫ ЗАДАНИЙ**

#### **Задача №9**

Предприятие производит 400 электроплит в месяц и реализует их по цене 2500 руб. Переменные издержки составляют 1500 руб. на изделие, постоянные издержки предприятия — 350 000 руб. в месяц. Представлены в табл. 5.

Таблица 5

| Показатель          | На единицу продукции, руб. | %   | в долях единицы |
|---------------------|----------------------------|-----|-----------------|
| Цена реализации     | 2500                       | 100 | 1               |
| Переменные издержки | 1500                       | 60  | 0,6             |
| Валовая маржа       | 1000                       | 40  | 0,4             |

1. Начальник отдела маркетинга считает, что увеличение расходов на рекламу на 10 000 руб. в месяц способно дать прирост ежемесячной выручки на 30000 руб. Следует ли принимать решение об увеличении рекламного бюджета?

2. Заместитель генерального директора по производству предлагает использовать более дешевые материалы, что позволит экономить на переменных издержках по 250 руб. на каждой единице продукции. Однако, по мнению начальника отдела сбыта, это может привести к снижению качества и падению объема реализации до 350 штук в месяц. Следует ли применять более дешевые материалы?

3. Начальник отдела маркетинга предлагает снизить цену реализации на 200 руб. и одновременно довести расходы на рекламу до 150 000 руб. в месяц. В этом случае он прогнозирует увеличение объема продаж на 50%. Можно ли одобрить такое решение?

4. Начальник отдела сбыта предлагает изменить форму оплаты труда своих сотрудников: отменить оклады (суммарный месячный фонд оплаты составляет 60 000 руб.) и установить комиссионное вознаграждение 150 руб. с каждой проданной плиты. Он уверен, что объем продаж вырастет на 15%. Следует ли согласиться с предложенным решением?

Представьте себя в роли генерального директора и дайте аргументированные ответы на поставленные вопросы.

#### Задача №10

Предприятие изготавливает масляные фильтры для автомобилей и реализует их по 10 руб. за штуку. Переменные издержки на единицу продукции составляют 3,6 руб. Квартальный объем продаж — 250 000 шт. Постоянные издержки предприятия составляют 975 000 руб. Порог рентабельности перейден. Руководству предприятия поступило коммерческое предложение выполнить заказ на 20 000 фильтров по цене не выше 5,25 руб. Выполнение этого заказа не вызовет роста постоянных издержек. Какое решение (принять предложение или отказаться) должно принять руководство предприятия?

#### Задача №11

В городе N решают, где им провести День Города, чтобы получить максимальную прибыль. Существует два варианта проведения праздника:

- 1 - на открытом воздухе;
- 2 - в театре

Для принятия данного решения потребуется следующая информация (табл. 6):

- 1) прогноз погоды (вероятность дождя, солнце);
- 2) приблизительный расчет прибыли.

Таблица 6

|            | На открытом воздухе | В театре |
|------------|---------------------|----------|
| Солнце 60% | 1000                | 750      |
| Дождь 40%  | 200                 | 500      |

Критерии:

- 1 оптимистический или *maximax*.
- 2 пессимистический или максимин.
- По данному критерию, в театре.
- 3 среднее ожидаемое значение прибыли
- 4 минимизация максимально возможных потерь.

Необходимо выбрать вариант проведения праздника с учетом предложенных критериев.

#### Задача №12 (Транспортная задача)

Фирма «Три Толстяка» занимается доставкой мясных консервов с трех складов,

расположенных в разных точках города в три магазина. Запасы консервов, имеющиеся на складах, а также объемы заказов магазинов и тарифы на доставку (в условных денежных единицах) представлены в транспортной таблице (см. табл.).

| Склады                  | Магазины   |            |            | Запасы,<br>тыс. шт. |
|-------------------------|------------|------------|------------|---------------------|
|                         | №1         | №2         | №3         |                     |
| Склад № 1               | 1          | 3          | 2          | <b>100</b>          |
| Склад № 2               | 5          | 1          | 4          | <b>200</b>          |
| Склад № 3               | 4          | 2          | 1          | <b>300</b>          |
| <b>Заказы, тыс. шт.</b> | <b>250</b> | <b>250</b> | <b>100</b> |                     |

Найти план перевозок, обеспечивающий наименьшие денежные затраты.

#### Задача №13 (модель Леонтьева)

Даны вектор непродуцируемого потребления  $C$  и матрица межотраслевого баланса  $A$ :

$$C = \begin{pmatrix} 3 \\ 1 \end{pmatrix}, \quad A = \begin{pmatrix} 0,5 & 0,25 \\ 0,25 & 0,25 \end{pmatrix}.$$

Найти вектор валового выпуска, обеспечивающий данный вектор потребления.

#### Задача № 12 (модель Неймана)

Даны матрицы  $A, B$  технологических процессов, вектор цен  $P$  и вектор начальных запасов  $S$ :

$$A = \begin{pmatrix} 1 & 2 \\ 2 & 1 \end{pmatrix}, \quad B = \begin{pmatrix} 2 & 3 \\ 3 & 4 \end{pmatrix}, \quad P = (2 \quad 6), \quad S = \begin{pmatrix} 30 \\ 30 \end{pmatrix}.$$

Найти интенсивности технологических процессов, максимизирующих стоимость выпуска продукции за один производственный цикл и максимальную стоимость.

### 2.3. Перечень вопросов для подготовки обучающихся к промежуточной аттестации

#### Перечень вопросов к экзамену

1. Управленческий цикл. Связь между временем управленческого цикла и выживаемостью организации.
2. Выбор критерия принятия управленческого решения.
3. Определение и выбор альтернатив принятия управленческого решения.
4. Контроль в реализации управленческого решения: виды, методы.
5. Оценка эффективности управленческого решения.
6. Ответственность за выполнение управленческого решения.
7. Понятие "качество управленческого решения" и показатели.
8. Методы подключения новых интеллектуальных источников: теоретико-игровой; метод наставничества.
9. Методы подключения новых интеллектуальных источников: методы работы с внешними консультантами, краудсорсинг.
10. Возможность использования социальных, этнических, конфессиональных культурных различий для повышения качества управленческих решений.
11. Назвать современные методы воздействия и мотивации персонала.

12. Характеристика индивидуального и группового принятия управленческого решения.
13. Методы принятия управленческих решений в области управления персоналом (организационно- административные).
14. Общие сведения о теории принятия решений.
15. Определение управленческого решения, его содержание.
16. Характеристика методов диагностики проблем.
17. Характеристика методов определения альтернатив.
18. Характеристика методов реализации управленческих решений.
19. Характеристика экспертных методов принятия управленческого решения.
20. Характеристика неэкспертных методов принятия управленческого решения.
21. Характеристика методов принятия управленческого решения, основанных на творческом мышлении.
22. Характеристика эвристического метода обоснования управленческих решений в условиях неопределенности.
23. Сетевой анализ работ.
24. Оптимизация календарного планирования выполнения работ с использованием социальных, этических и других различий.
25. Алгоритм разработки и принятия организационно-управленческого решения
26. Методы принятия управленческих решений в области управления персоналом (социально- психологические).
27. Методы принятия управленческих решений в области управления персоналом (экономические).
28. Кадровое решение как разновидность управленческого решения.
29. Неформально-эвристические методы: номинальной групповой техники; атаки разносом.
30. Неформально-эвристические методы: синектика, морфологические.
31. Назовите виды типологии управленческих решений, отражающих личностные характеристики менеджера
32. Процедуры организации выполнения управленческих решений.
33. Характеристика внутренней системы информации в организации.
34. Источники информации, используемые менеджером при разработке решения.
35. Информационное обеспечение разработки решений.
36. Использование моделирования при принятии управленческого решения.
37. Характеристика этапов процесса моделирования.
38. Краткая характеристика моделей, используемых при принятии управленческого решения: основные моменты, достоинства и недостатки
39. Методы моделирования управленческих ситуаций.
40. Классическая модель при ПРУР.
41. Административная модель при ПРУР.
42. Политическая модель при ПРУР.
43. Экономико-математические модели и методы: аналитические методы; статистические методы;
44. Экономико-математические модели и методы: методы математического программирования и матричный метод.
45. Планирование и управление запасами: Модель производства партии продуктов.
46. Планирование и управление запасами: Модель планирования дефицита.
47. Планирование и управление запасами: Модели экономичного размера партии.
48. Оценка стоимости ценности информации при разработке и принятии управленческого решения.
49. Методы количественного анализа достоверности и ценности информации при разработке и принятии управленческого решения.
50. Методы качественного анализа достоверности и ценности информации при разработке и принятии управленческого решения.
51. Экономический анализ в принятии управленческих решений.
52. Характеристика метода сценариев и метода "дерева решений".

53. Понятие "супероптимальное решение".
54. Основные субъективные и объективные ошибки менеджера при принятии управленческого решения.
55. Влияние внешней среды организации на принятие управленческого решения.
56. Критерий Гурвица - компромиссный способ выбора альтернативы в условиях риска.
57. Основные субъективные и объективные ошибки менеджера при принятии управленческого решения.
58. Минимаксный критерий выбора альтернативы в условиях риска и неопределенности.
59. Определение и виды риска, возникающего при разработке и принятии управленческого решения.
60. Типы неопределенностей при разработке и принятии управленческого решения
61. Алгоритм разработки управленческих решений в условиях риска и неопределенности.
62. Методы снижения возможных специфических и экономических рисков.
63. Специфические риски, связанные с реализацией управленческого решения и методы их снижения.
64. Рыночные риски, связанные с реализацией управленческого решения и методы их снижения.
65. Использование математического ожидания и стандартного отклонения для оценки риска.
66. Методы оценки инвестиционных проектов при принятии управленческого решения.
67. Максимаксный критерий выбора альтернативы в условиях риска и неопределенности.
68. Основные направления действий при управлении рисками.
69. Основные причины невыполнения управленческих решений.
70. Общие сведения о теории принятия решений.
71. Определение управленческого решения, его содержание.
72. Классификация организационно-управленческих решений.
73. Характеристика индивидуального и группового принятия управленческого решения.

### **3. Методические материалы, определяющие процедуру и критерии оценивания сформированности компетенций при проведении промежуточной аттестации**

#### **Критерии формирования оценок по ответам на вопросы, выполнению тестовых заданий**

- оценка **«отлично»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на вопросы составляет 100 – 90% от общего объема заданных вопросов;
- оценка **«хорошо»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на вопросы – 89 – 76% от общего объема заданных вопросов;
- оценка **«удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на тестовые вопросы – 75–60 % от общего объема заданных вопросов;
- оценка **«неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов – менее 60% от общего объема заданных вопросов.

#### **Критерии формирования оценок по результатам выполнения заданий**

**«Отлично/зачтено»** – ставится за работу, выполненную полностью без ошибок и недочетов.

**«Хорошо/зачтено»** – ставится за работу, выполненную полностью, но при наличии в ней не более одной негрубой ошибки и одного недочета, не более трех недочетов.

**«Удовлетворительно/зачтено»** – ставится за работу, если обучающийся правильно выполнил не менее 2/3 всей работы или допустил не более одной грубой ошибки и двух недочетов, не более одной грубой и одной негрубой ошибки, не более трех негрубых ошибок, одной негрубой ошибки и двух недочетов.

**«Неудовлетворительно/не зачтено»** – ставится за работу, если число ошибок и недочетов превысило норму для оценки «удовлетворительно» или правильно выполнено менее 2/3 всей работы.

Виды ошибок:

- грубые ошибки: незнание основных понятий, правил, норм; незнание приемов решения задач; ошибки, показывающие неправильное понимание условия предложенного задания.
- негрубые ошибки: неточности формулировок, определений; нерациональный выбор хода решения.
- недочеты: нерациональные приемы выполнения задания; отдельные погрешности в формулировке выводов; небрежное выполнение задания.

### **Критерии формирования оценок по экзамену**

**«Отлично»** (5 баллов) – обучающийся демонстрирует знание всех разделов изучаемой дисциплины: содержание базовых понятий и фундаментальных проблем; умение излагать программный материал с демонстрацией конкретных примеров. Свободное владение материалом должно характеризоваться логической ясностью и четким видением путей применения полученных знаний в практической деятельности, умением связать материал с другими отраслями знания.

**«Хорошо»** (4 балла) – обучающийся демонстрирует знания всех разделов изучаемой дисциплины: содержание базовых понятий и фундаментальных проблем; приобрел необходимые умения и навыки, освоил вопросы практического применения полученных знаний, не допустил фактических ошибок при ответе, достаточно последовательно и логично излагает теоретический материал, допуская лишь незначительные нарушения последовательности изложения и некоторые неточности. Таким образом данная оценка выставляется за правильный, но недостаточно полный ответ.

**«Удовлетворительно»** (3 балла) – обучающийся демонстрирует знание основных разделов программы изучаемого курса: его базовых понятий и фундаментальных проблем. Однако знание основных проблем курса не подкрепляется конкретными практическими примерами, не полностью раскрыта сущность вопросов, ответ недостаточно логичен и не всегда последователен, допущены ошибки и неточности.

**«Неудовлетворительно»** (0 баллов) – выставляется в том случае, когда обучающийся демонстрирует фрагментарные знания основных разделов программы изучаемого курса: его базовых понятий и фундаментальных проблем. У экзаменуемого слабо выражена способность к самостоятельному аналитическому мышлению, имеются затруднения в изложении материала, отсутствуют необходимые умения и навыки, допущены грубые ошибки и незнание терминологии, отказ отвечать на дополнительные вопросы, знание которых необходимо для получения положительной оценки.