

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Оренбургский государственный университет»

Кафедра менеджмента

*Д.Ю. Воронова*  
*И.Н. Корабейников*  
*А.В. Курлыкова*

# **ОСВОЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ «ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ И УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Методические указания

Рекомендовано к изданию редакционно-издательским советом федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Оренбургский государственный университет» для обучающихся по образовательным программам высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент

Оренбург  
2019

УДК 65.291.21 (076.5)  
ББК 338.24 (Я73)  
В 53

Рецензент – кандидат исторических наук, доцент О.С. Смотрина

**Воронова Д.Ю.**  
В 53 Освоение дисциплины «Принятие решений и управленческая ответственность»: методические указания / Д.Ю. Воронова, И.Н. Корабейников, А.В. Курлыкова; Оренбургский гос. ун-т. - Оренбург: ОГУ, 2019. – 28 с.

Методические указания содержат рекомендации по освоению дисциплины «Принятие решений и управленческая ответственность» магистрантами очной и заочной форм обучения направления подготовки 38.04.02 Менеджмент.

УДК 65.291.21 (076.5)  
ББК 338.24 (Я73)

© Воронова Д.Ю.,  
Корабейников И.Н.,  
Курлыкова А.В., 2019  
© ОГУ, 2019

## Содержание

1 Общие положения .....	4
2 Тематический план изучения дисциплины .....	7
3 Содержание программы дисциплины .....	8
4 Методические рекомендации по освоению лекционного материала .....	9
4.1 Перечень основных тем и вопросов для самоконтроля .....	10
5 Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям.....	11
5.1 Перечень тем практических занятий.....	12
6 Индивидуально-творческие задания .....	13
7 Контрольные вопросы для подготовки к зачету.....	23
8 Рекомендуемая литература .....	24
8.1 Основная литература .....	24
8.2 Дополнительная литература .....	25
8.3 Периодические издания.....	26
8.4 Интернет-ресурсы .....	26

## 1 Общие положения

Методические указания предназначены для обучающихся очной и заочной форм по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, магистерским программам «Антикризисное бизнес-регулирование», «Инновационные стратегии производственного менеджмента», «Логистический менеджмент в цепях поставок» и «Маркетинг продвижения инноваций».

В методических указаниях представлены цели, задачи, структура, содержание курса, задания для самостоятельной работы.

Особенность курса состоит в том, что он содержит как теоретический материал, так и значительное количество задач и ситуаций, решение которых развивает практические навыки студентов. В связи с этим успешное освоение курса возможно при систематической работе в течение семестра, активном, творческом участии студентов, планомерной, повседневной их работе.

Содержание данного курса можно назвать фундаментом организационного управления. Это объясняется тем, что принятие решений является основой и главным назначением управления. От качества управленческих решений напрямую зависят конечные результаты деятельности предприятий и организаций.

Целью дисциплины «Принятие решений и управленческая ответственность» является формирование у обучающихся компетенций, необходимых для овладения знаниями и практическими навыками в сфере принятия управленческих решений менеджерами.

Задачи освоения дисциплины:

- изучение основных понятий курса;
- ознакомление с функциями решения в методологии и организации процесса управления;
- получение представления о классификации управленческих решений и ситуаций принятия решений;
- изучение основных подходов к принятию решений;
- изучение параметров и условий обеспечения качества управленческих

решений;

- ознакомление с процессом разработки управленческих решений и алгоритмами принятия управленческого решения при различных типах менеджмента;

- рассмотрение методов и моделей организации процесса разработки управленческих решений;

- получение представления об управленческой ответственности и ее видах при принятии управленческих решений;

- освоение умения использовать полученные знания для сбора, анализа и формализации информации в процессе разработки управленческого решения;

- получения навыков осуществления диагностики проблемы, установления причинно-следственных связей;

- освоение умения осуществлять построение организационной формы процесса разработки и принятия управленческих решений с учетом влияния внешней среды

- овладение навыками планирования и контроля процесса разработки и принятия решений;

- освоение умения разрабатывать альтернативные варианты управленческих решений и обосновывать выбор оптимального решения;

- получение навыков организации процесса разработки и принятия управленческих решений.

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

ОК-2 готовностью действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения.

ОК-1 способностью к абстрактному мышлению, анализу, синтезу.

Освоение дисциплины направлено на формирование следующих результатов обучения:

а) знать:

1) основные понятия курса;

2) инструментарий принятия управленческих решений, используемый менеджерами при анализе альтернатив;

3) сущность управленческой ответственности и ее виды при принятии управленческих решений;

4) возможные варианты нестандартных ситуаций при принятии управленческих решений;

б) уметь:

1) использовать знания для оценивания и анализа альтернативных вариантов управленческих решений;

2) формировать свою мировоззренческую позицию в обществе, совершенствовать свои взгляды и убеждения, переносить философское мировоззрение в область принятия управленческих решений и нести за них ответственность;

3) действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную, этическую и другие виды ответственности за принятые решения;

в) владеть:

1) способностью абстрактно мыслить, анализировать, синтезировать получаемую информацию в процессе принятия управленческих решений;

2) инструментарием принятий управленческих решений в нестандартных ситуациях.

Распределение занятий по часам представлено в рабочей программе дисциплины.

## 2 Тематический план изучения дисциплины

На изучение дисциплины «Принятие решений и управленческая ответственность» по рабочей программе дисциплины отводится: 4 зачетных единицы (144 академических часов).

Таблица 1 - Тематический план изучения дисциплины

№ раздела	Наименование разделов	Количество часов				
		всего	аудиторная работа			внеауд. работа
			Л	ПЗ	ЛР	
1	Решения в системе управления организации	35	2	8	-	25
2	Подходы к принятию управленческого решения	38	2	10	-	26
3	Методология и организация процесса разработки управленческого решения	35	2	8	-	25
4	Управленческие решения и ответственность	36	2	8	-	26
	Итого:	144	8	34		102
	Всего:	144	8	34		102

В объем самостоятельной работы по дисциплине включается следующее:

- выполнение индивидуального творческого задания (ИТЗ);
- самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий);
- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка к рубежному контролю (для обучающихся очной формы).

На практических занятиях материал, изложенный на лекциях, закрепляется при подготовке ИТЗ и его защите.

В процессе изучения дисциплины «Принятие решений и управленческая ответственность» в соответствии со структурой курса обучающиеся могут использовать материалы лекций, учебников, учебных пособий, справочников, нормативных документов, электронных источников. Закрепление полученных теоретических знаний проводится на практических занятиях, а также с помощью самостоятельной работы, задания для которых приводятся в данных методических указаниях.

В соответствии с графиком учебного процесса в семестре проводится два рубежных контроля, тестовые задания представлены в Блоке А ФОС. Обучающимся, пропускающим занятия, выдаются дополнительные задания – представить конспект пропущенного занятия с последующим собеседованием по теме занятия.

Зачет проводится по расписанию сессии. Форма проведения занятия – устно-письменная. Вид контроля – индивидуальный. Требование к содержанию ответа – дать краткий, но обоснованный с позиций дисциплины четкий ответ на поставленный вопрос. Количество вопросов в задании – 2.

Обучающиеся, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

### **3 Содержание программы дисциплины**

Тема 1. Решения в системе управления организации.

Основные понятия курса. Типология управленческих решений, выполняемые функции в методологии и организации процесса управления. Взаимосвязь процессов менеджмента и процессов принятия управленческих решений.

Тема 2. Подходы к принятию управленческого решения.

Понятие подхода к принятию управленческого решения. Классификация подходов к принятию управленческого решения. Системный подход к принятию управленческого решения. Характеристика элементов модели «черного ящика» системного подхода к принятию управленческого решения. Условия и параметры качества и эффективности управленческого решения.

Тема 3. Методология и организация процесса разработки управленческого решения

Целевая ориентация управленческих решений. Целевые технологии принятия решений. Процессные технологии принятия решений. Процесс разработки, принятия и реализации управленческих решений. Алгоритмы



принятия решений в зависимости от типа менеджмента. Информационное обеспечение процесса разработки решений.

Тема 4. Управленческие решения и ответственность.

Сущность ответственности руководителей за принятые решения.  
Классификация видов ответственности руководителей за принятые решения.

## **4 Методические рекомендации по освоению лекционного материала**

Лекции имеют целью дать систематизированные основы научных знаний по предмету. Конспект лекции должен содержать реферативную запись основных вопросов лекции, предложенных преподавателем схем (при их демонстрации), основных источников и литературы по темам, выводы по каждому вопросу. Конспект должен быть выполнен в отдельной тетради по предмету. Он должен быть аккуратным, хорошо читаемым, не содержать не относящуюся к теме информацию или рисунки.

Конспект лекций необходимо просматривать сразу после занятий и отмечать тот материал, который вызывает затруднения для понимания, и попытаться найти ответы на вопросы в предлагаемой преподавателем литературе, электронных ресурсах.

При изучении и проработке теоретического материала необходимо:

- повторить законспектированный на лекционном занятии материал и дополнить его с учетом рекомендованной по данной теме литературы;
- при самостоятельном изучении теоретической темы сделать конспект, используя рекомендованные в РПД литературные источники и интернет-ресурсы;
- ответить на контрольные вопросы, по теме;
- при подготовке к рубежному контролю использовать материалы ФОС;
- при подготовке к промежуточной аттестации, использовать материалы ФОС - Вопросы для проведения промежуточной аттестации.

Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, студенту следует сформулировать вопросы и обратиться на текущей консультации или ближайшей лекции за помощью к преподавателю. Каждую неделю необходимо отводить время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки, используя задания для самостоятельной работы студента.

#### **4.1 Перечень основных тем и вопросов для самоконтроля**

##### **Тема 1. Решения в системе управления организации.**

- 1 В чем заключается сущность управленческих решений?
- 2 Какие выделяют критерии классификации управленческих решений ?
- 3 Какие виды управленческих решений выделяют по частоте принятию?
- 4 Какие виды управленческих решений выделяют по основным функциям?
- 5 Каковы основные условия принятия управленческих решений?

##### **Тема 2. Подходы к принятию управленческого решения.**

- 6 Какие существуют подходы к принятию управленческого решения?
- 7 Каковы основные элементы модели «черного ящика» системного подхода к принятию управленческого решения?
- 8 Что представляет собой качество управленческих решений?
- 9 Каковы параметры и условия обеспечения качества управленческих решений?
- 10 Каковы параметры и условия обеспечения эффективности управленческих решений?

##### **Тема 3. Методология и организация процесса разработки управленческого решения**

- 1 Какова технология процесса выработки и реализации решения?
- 2 В чем заключается сущность проблемы при принятии решений?
- 3 Что представляет собой диагностирование проблем?
- 4 Каковы информационные технологии принятия решений?
- 5 Какие этапы включает процесс разработки, принятия и реализации

управленческих решений.

#### **Тема 4. Управленческие решения и ответственность.**

- 1 В чем заключается сущность ответственности руководителей за принятые решения?
- 2 Каковы виды ответственности руководителей за принятые решения?
- 3 Что представляет собой управленческая ответственность.
- 4 Каковы виды управленческих полномочий.
- 5 Какова ответственность менеджера за разработку, выполнение его решений?

### **5 Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям**

Формой практического занятия является семинар, представляющий собой групповое практическое занятие, проводимое в вузе под руководством преподавателя в виде беседы со всеми обучающимися группы либо одновременно, либо фронтально. Семинарские занятия проводятся с целью углубления и закрепления знаний, полученных на лекциях и в процессе самостоятельной работы с источниками.

При подготовке к практическому занятию обучающимся необходимо:

- изучить, повторить теоретический материал по заданной теме;
- изучить ИТЗ по заданной теме, уделяя особое внимание расчетным формулам;
- при выполнении домашних расчетных заданий, изучить, повторить типовые задания, выполняемые в аудитории.

Основной формой работы на семинарских занятиях является доклад.

Доклад – это вид самостоятельной работы обучающихся, заключающийся в разработке ими темы на основе изучения литературы и развернутом публичном сообщении по данной проблеме.

Отличительными признаками доклада являются:

- передача в устной форме информации;
- публичный характер выступления;
- стилевая однородность доклада;
- четкие формулировки и сотрудничество докладчика и аудитории;
- умение в сжатой форме изложить ключевые положения исследуемого вопроса и сделать выводы.

Основные этапы подготовки доклада:

- выбор темы;
- подготовка плана доклада;
- работа с источниками и литературой, сбор материала;
- написание текста доклада;
- оформление рукописи и предоставление ее преподавателю до начала доклада, что определяет готовность обучающегося к выступлению;
- выступление с докладом, ответы на вопросы.

## **5.1 Перечень тем практических занятий**

### **Тема 1. Решения в системе управления организации.**

- 1 Основные понятия в теории принятия решений
- 2 Условия принятия управленческих решений
- 3 Типология управленческих решений

Доклады: Взаимосвязь процессов менеджмента и процессов принятия управленческих решений

### **Тема 2. Подходы к принятию управленческого решения.**

- 1 Системный подход к принятию управленческого решения.
- 2 Условия и параметры качества и эффективности управленческого решения.
- 3 Методы оценки эффективности управленческого решения.

Доклады: Классификация подходов к принятию управленческого решения.

### **Тема 3. Методология и организация процесса разработки управленческого решения**

- 1 Процесс разработки, принятия и реализации управленческих решений.
- 2 Методы принятия решений.
- 3 Информационное обеспечение процесса разработки решений.

Доклады: Формальные и неформальные методы принятия решений.

### **Тема 4. Управленческие решения и ответственность.**

- 1 Сущность ответственности руководителей за принятые решения.
- 2 Классификация видов ответственности руководителей за принятые решения.
- 3 Виды управленческих полномочий.

Доклады: Ответственность менеджера за разработку, выполнение его решений.

## **6 Индивидуально-творческие задания**

### **Раздел 1**

1 В таблице 2 представлена классификация управленческих решений. Установите соответствие между классификационным признаком (колонка 1) и видами решений (колонка 2). Примеры управленческих решений (колонка 3) приведите самостоятельно, с учетом того, что решение должно быть конкретным, иметь четкую цель, направленность на определенный объект и сроки реализации.

Таблица 2 – Примеры управленческих решений по видам

Признак	Виды решений	Примеры
1	2	3
Сфера действия	Социальные                      Организационные Экономические                      Технические	
Цель	Комплексные                      Частные	

Продолжение таблицы 2

1	2	3
Степень структурированности	Организации в целом Структурных подразделений Функциональных служб	
Ранг управления	Индивидуальные Групповые	
Масштабность	Коммерческие Некоммерческие	
Методы формализации	Текстовые Графические Математические	
Количество целей	Одноцелевые Многоцелевые	
Продолжительность действия	Стратегические (долгосрочные) Тактические (среднесрочные) Оперативные (краткосрочные)	
Организация выработки	Верхний Средний Низший	
Уровень принятия решения	Слабоструктурированные или неструктурированные (незапрограммированные)	
Направление воздействия	Внутри организации как системы Выходящие за ее пределы	
Характер информации	Вербальные Письменные Электронные	
Способ передачи	Корректируемы Некорректируемые	
Прогнозируемые последствия	Детерминированные (в условиях определенности)	

2. Раскройте сущность основных понятий курса, заполнив таблицу 3.

Таблица 3 – Сущность основных понятий курса

Понятие	Сущность
Цель	
Критерий	
Альтернатива	
Затруднение	
Проблема	
Решение	
Управленческое решение	

3. В приведенном перечне вопросов, на которые необходимо ответить для решения проблемы впишите те, которые пропущены:

– Что делать (какие новые потребности потребителей необходимо удовлетворять, либо на каком качественном уровне удовлетворять старые потребности)?

– Как делать (по какой технологии)?

– .....

– В каком количестве?

– В какие сроки?

– Где (место, производственное помещение, персонал)?

– .....

– Что это даст инвестору и обществу в целом?

4. Обозначьте методы определения результатов управленческого решения, а также их основные преимущества и недостатки (таблица 4).

Таблица 4 – Характеристика методов определения результатов

Метод определения результатов	Условия применения	Преимущества	Недостатки
1. Метод прямого счета			
2. Метод косвенной оценки			
3. Метод определения предотвращения ущерба			
4. Нормативный метод			

## Раздел 2

5. Ниже приведены предложения, в которых пропущены наименования понятий, относящихся к теории систем:

..... - совокупность взаимосвязанных элементов (компонентов), способных выполнять относительно независимые функции, подцели, направленные на достижение общей цели системы.

Под ..... понимается простейшая неделимая часть системы, т.е. предел членения системы с точки зрения аспекта рассмотрения системы, решения конкретной задачи, поставленной цели.

..... - ограничение степени свободы элементов.

..... - внутренняя форма, отражающая определенные взаимосвязи, взаиморасположение составных частей системы, ее строение.

..... означает, что система - это совокупность, в которой все составляющие взаимосвязаны и взаимодействуют друг с другом и которая вследствие этого реагирует на внешние изменения как нечто целое.

6. Охарактеризуйте основные подходы к принятию управленческих решений, заполнив таблицу 5.

Таблица 5 - Основные подходы к принятию управленческих решений

Классификационный признак	Виды подходов	Характеристика
1	2	3
Организация выработки управленческого решения	Индивидуальный	
	Групповой	
Характер разработки решения	Основанный на интуиции	
	Основанный на суждении	
	Рациональный	
Научные подходы менеджмента	Системный	
	Процессный	
	Ситуационный	



Продолжение таблицы 5

1	2	3
	Интеграционный	
	Маркетинговый	
	Нормативный	
	Функциональный	
	Динамический	
	Воспроизводственный	
	Количественный (математический)	
	Административный	
	Поведенческий	
	Комплексный	

7. Используя модель «черного ящика» системного подхода к принятию решений, опишите, как Вы будете разрабатывать управленческое решение определенной хозяйственной проблемы конкретного объекта управления (предприятия) (рисунок 1).

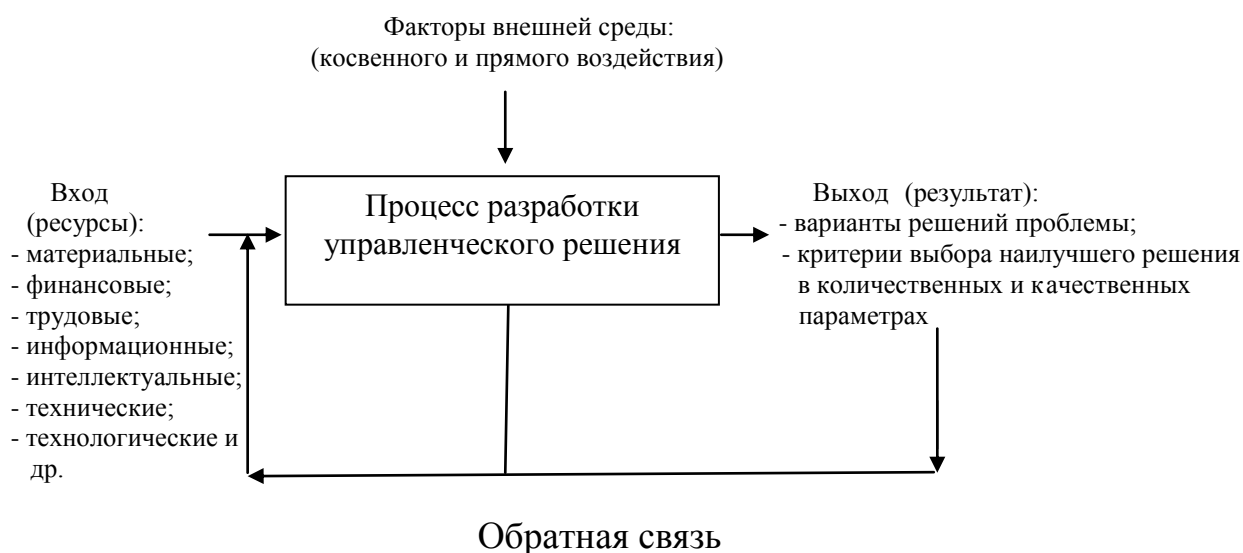


Рисунок 1 - Компоненты «черного ящика» системного подхода к разработке управленческого решения

При описании можно использовать следующую последовательность шагов:

- а) выбор объекта исследования;
- б) обозначение проблемы на объекте исследования как расхождение между желаемым и фактическим состоянием объекта управления;
- в) формулировка цели (на «выходе») – получение определенного результата, выраженного в количественных или качественных показателях, имеющего срок достижения и ответственных исполнителей;
- г) для достижения обозначенных целей на объекте исследования, ему необходимы ресурсы на «входе» (расписать - какие конкретно нужны ресурсы для разработки и реализации управленческого решения): материальные, информационные, финансовые, трудовые и др.
- д) поэтапная разработка управленческого решения обозначенной проблемы с использованием выявленных ресурсов и с учетом влияния факторов внешней среды. «Внешняя среда» состоит из двух групп факторов. Факторы среды прямого воздействия на решение проблемы на объекте исследования: поставщики, конкуренты, покупатели и т.д. Факторы косвенного воздействия – экономические, политические, социально-культурные, демографические, научно-технические и т.д., это те факторы, к воздействию которых объект исследования может только адаптироваться.
- е) в результате должны быть представлены варианты решения представленной проблемы для достижения поставленной цели;
- ж) установление «обратной связи» - информации, позволяющей судить о правильности проведенного исследования, поступающей от работников предприятия или потребителей к лицу принимающему решение, на основании которой он осуществляет корректировку решения. «Обратная связь» позволяет оценить достижение поставленной цели.

Данное занятие выполняется в мини-группах. После получения задания, в каждой группе ведется обсуждение. Затем полученные в группах результаты обсуждаются в аудитории совместно с преподавателем.

### Раздел 3

8. Дайте сравнительную характеристику целевым технологиям принятия решений по следующим признакам (таблица 6).

Таблица 6 - Сравнительная характеристика целевых технологий принятия решений

	Основная идея	Гарантия достижения цели	Основные условия использования	Приоритетность профессионализма
Инициативно-целевая				
Программно-целевая				
Регламентная				

9. Заполните таблицу, указав кратко, в чем заключается сущность каждой процессной технологии принятия решений (таблица 7).

Таблица 7 – Характеристика процессных технологии принятия решений

Набор процессорных технологий	Краткая характеристика
Управление по результатам	
Управление на базе потребностей и интересов	
Управление путем постоянных проверок и указаний	
Управление в исключительных случаях	
Управление на базе «искусственного интеллекта»	
Управление на базе активизации деятельности персонала	

10. Установите соответствие между типами менеджмента и их характеристикой (таблица 8).

Таблица 8 – Типы менеджмента

Тип менеджмента	Характеристика
Традиционный	Менеджмент, имеющий своей целью либо обеспечить нахождение объекта управления в заданной области значений параметров, либо не допустить переход этого объекта в область неуправляемых недопустимых состояний
Системный	Менеджмент, изменяющий набор принципов управления в зависимости от возникновения конкретной ситуации в состоянии объекта управления – «располагаемые управляющие воздействия» - «последствия управляющих воздействий»
Социально-этический	Основная идея данного типа менеджмента заключается в том, что все объекты управления одинаковые и одинаково реагируют на одинаковые воздействия
Ситуационный	Менеджмент, концентрирующийся на взаимодействии частей в организации и изучающий каждую отдельную часть в связи со всей системой управления
Стабилизационный	Менеджмент, в котором в качестве ограничения при воздействии на систему управления выставляются требования не нанесения недопустимого ущерба объектам, попадающим под управляющие воздействия – персоналу, окружающей среде, обществу в целом

#### Раздел 4

11. Охарактеризуйте и приведите примеры видов управленческой ответственности (таблица 9).

Таблица 9 – Характеристика видов управленческой ответственности

Виды контроля	Характеристика	Примеры

12. Постройте дерево решений и определите наилучшее решение (стратегию) компании. Размер выигрыша, который компания может получить зависит от благоприятного или неблагоприятного состояний рынка представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Варианты экономических результатов в зависимости от состояния экономической среды

Номер стратегии	Действия компании	Выигрыш, д.ед., при состоянии экономической среды	
		благоприятном	неблагоприятном
1	Строительство крупного предприятия (a1)	200000	-180000
2	Строительство малого предприятия (a2)	100000	-20000
3	Продажа патента (a3)	10000	10000

Без дополнительного обследования конъюнктуры рынка руководство оценивает вероятность благоприятного и неблагоприятного состояний экономической среды равными 0,5. Перед тем, как принимать решение, руководство может заказывать дополнительное исследование для уточнения оценок конъюнктуры рынка, которое обойдется компании в 10000 д.ед. Эксперты считают, что рынок будет благоприятный с вероятностью 0,45. В то же время при положительном заключении этот прогноз оправдывается с вероятностью 0,78, прогноз о вероятности неблагоприятного рынка оправдывается с вероятностью 0,73.

Ответьте на следующие вопросы:

- Следует ли заказывать эксперту дополнительное исследование рынка?
- Какова ожидаемая денежная оценка наилучшего решения?

13. Руководство компании решает, строить ли новый склад для продукции, взять его в аренду или купить. Размер выигрыша, который компания может получить, зависит от благоприятного или неблагоприятного состояния рынка (таблица 11).

Таблица 11 – Варианты экономических результатов в зависимости от состояния экономической среды

Действия компании	Благоприятное состояние окружающей среды	Неблагоприятное состояние окружающей среды
Строительство склада	50000 руб.	- 300000 руб.
Аренда склада	150000 руб.	- 80000 руб.
Покупка склада	100000 руб.	- 90000 руб.

Вероятность благоприятного и неблагоприятного состояния окружающей среды равна 0.5.

Выберите наиболее эффективное решение, используя дерево решений.

14. Компания собирается производить новую продукцию. Для этого необходимо построить завод. Есть три варианта:

1. Построить завод стоимостью 70 000 000 руб. При этом варианте высокий спрос возможен с вероятностью 0,6, низкий – с вероятностью 0,4. При этом, если спрос будет высоким, то годовой доход будет равен 28 000 000 руб. в течение следующих 5 лет; если спрос будет низким, то ежегодные убытки составят 7 000 000 руб. в течение 5 лет.

2. Построить маленький завод стоимостью 35 000 000 руб. Здесь также возможен высокий спрос с вероятностью 0,6 и низкий – с вероятностью 0,4. В случае большого спроса ежегодный доход в течение 5 лет составит 1500 000 руб., при низком – 200 000 руб.

3. Сразу завод не строить, а отложить решение этого вопроса на 1 год, для сбора дополнительной информации, которая может быть как позитивной, так и негативной соответственно с вероятностью 0,7 и 0,3. Через год, если информация окажется позитивной, можно строить большой или маленький завод по приведённым ранее ценам. Если информация будет негативной, завод не следует строить. Вне зависимости от типа завода вероятности высокого и низкого спроса меняются на 0,8 и 0,2, соответственно, если будет получена

позитивная информация. Доходы на последующие 4 года остаются такими же, какими они были в вариантах 1 и 2. (Расчёты не дисконтируются, выражены в текущей стоимости).

Выберите наиболее эффективный вариант решения, построив «дерево решений».

### **Критерии оценки индивидуально-творческого задания**

**«отлично»** выставляется за ИТЗ, в котором:

- 1) в полном объеме решена проблема исследования;
- 2) четко выстроена структура материала;
- 3) работа оформлена в соответствии со стандартом (орфография, стиль, цитаты, ссылки и т.д.);

**«хорошо»** выставляется в случае, если:

- 1) в полном объеме решена проблема исследования;
- 2) четко выстроена структура материала;
- 3) имеются недочеты в оформлении задания;

**«удовлетворительно»** выставляется:

- 1) проблема решена схематично;
- 2) структура ответа не сбалансирована;
- 3) имеются недочеты в оформлении задания;

В иных случае выставляется оценка - **неудовлетворительно**.

### **7 Контрольные вопросы для подготовки к зачету**

- 1 Основные понятия курса.
- 2 Понятие и функции управленческого решения.
- 3 Типология управленческих решений.
- 4 Формы разработки и реализации управленческих решений.
- 5 Роль управленческого решения в деятельности менеджера.

- 6 Сферы принятия управленческих решений.
- 7 Понятие подхода к принятию управленческого решения.
- 8 Классификация подходов к принятию управленческого решения.
- 9 Понятие системы. Сущность и содержание системного подхода.

Основные системные принципы.

- 10 Сущность и понятие качества управленческого решения.

Параметры качества управленческих решений.

- 11 Условия обеспечения качества и эффективности управленческого решения.

- 12 Характеристика элементов модели «черного ящика» системного подхода к принятию управленческого решения.

- 13 Цели и критерии оценки решений. Параметры эффективности, формирование критериев.

- 14 Целевые технологии принятия решений.

- 15 Процессные технологии принятия решений.

- 16 Процесс разработки, принятия и реализации управленческих решений.

- 17 Алгоритмы принятия решений в зависимости от типа менеджмента.

- 18 Информационное обеспечение процесса разработки решений.

- 19 Сущность ответственности руководителей за принятые решения.

- 20 Классификация видов ответственности руководителей за принятые решения.

## **8 Рекомендуемая литература**

### **8.1 Основная литература**

1 Разработка управленческих решений: Учебное пособие / Е.В. Строева, Е.В. Лаврова. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 128 с.: 60x88 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (обложка) ISBN 978-5-16-005222-9. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=370551> – ЭБС Znanium



издательства «Инфра-М»

2 Учитель Ю. Г. Разработка управленческих решений : учебник [Электронный ресурс] / Учитель Ю. Г., Терновой А. И., Терновой К. И. - Юнити-Дана, 2015. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117136> - ЭБС Biblioclub «Университетская библиотека онлайн»

## 8.2 Дополнительная литература

1 Балдин, К. В. Управленческие решения [Текст] : учебник / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин.- 4-е изд. - М. : Дашков и К, 2007. - 496 с. - Библиогр.: с. 490-494. - ISBN 5-91131-360-X.

2 Варфоломеев, В. И. Принятие управленческих решений : учеб. пособие / В. И. Варфоломеев, С. Н. Воробьев. - М. : КУДИЦ-ОБРАЗ, 2001. - 288 с. - ISBN 5-93378-019-7.

3 Калмыкова, Д. Ю. Разработка управленческого решения: методические указания для студентов, обучающихся по программам высшего профессионального образования по направлению подготовки 080200.62 Менеджмент / Д. Ю. Калмыкова, Е. И. Куценко; М-во образования и науки Рос. Федерации, Федер. гос. бюджет. образоват. учреждение высш. проф. образования "Оренбург. гос. ун-т", Каф. менеджмента. - Оренбург : ОГУ, 2013. - 56 с. - Библиогр.: с. 14-16.

4 Смирнов, Э.А. Разработка управленческих решений: Учеб. для вузов / Э.А. Смирнов. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. - 271 с. - ISBN 5-238-00127-4.

5 Фатхутдинов, Р. А. Разработка управленческого решения : учебник для вузов / Р. А. Фатхутдинов. - М. : Бизнес-школа: Интел-Синтез, 1999. - 240 с.

### 8.3 Периодические издания

Вопросы экономики : журнал. - М. : Агентство "Роспечать", 2018.

Менеджмент в России и за рубежом : журнал. - М. : Агентство "Роспечать", 2018.

Проблемы теории и практики управления : журнал. - М. : Агентство "Роспечать", 2018.

Российское предпринимательство : журнал. - М. : Агентство "Роспечать", 2018.

Справочник экономиста : журнал. - М. : Агентство "Роспечать", 2018.

### 8.4 Интернет-ресурсы

[www.gks.ru](http://www.gks.ru) – Официальный интернет-портал Федеральной службы государственной статистики (Росстат), где представлены информация о Росстате, официальная статистика, информация для респондентов, СМИ, о научно-информационном журнале «Вопросы статистики» и т.п.

[www.nlr.ru](http://www.nlr.ru) – Официальный сайт Российской национальной библиотеки (РНБ), где представлена информация о библиотеке и ее структуре, новостях, ресурсах (электронная библиотека, фонды и коллекции), выставки online, каталоги, базы данных, библиографические указатели, справочные материалы, терминологические словари, ресурсы Интернет, видеолекторий РНБ), видах обслуживания.

[www.rsl.ru](http://www.rsl.ru) – Официальный сайт Российской государственной библиотеки (РГБ), который содержит информацию о библиотеке, ее фондах, услугах, новостях, изданиях и т.д.

[www.cefir.ru](http://www.cefir.ru) – информационный портал «Центр экономических и финансовых исследований и разработок», содержащий результаты прикладных и научных исследований, аналитические отчеты, публикации, электронные версии Экономического вестника "Beyond Transition".

<http://www.aup.ru> – административно-управленческий портал, предназначен для руководителей, менеджеров, маркетологов, финансистов и экономистов предприятий. Основой портала является электронная библиотека деловой литературы и документов, а также бизнес-форум по различным аспектам теории и практики организации, планирования и управления деятельностью предприятий.

<http://www.management.com.ua> - интернет-портал, который содержит обзоры и статьи, комментарии и рецензии, новости и интервью о качестве ведения бизнеса, управление финансами и персоналом, бизнес-образование и др.

<http://elibrary.ru> – eLIBRARY.RU - на платформе аккумулируются полные тексты и рефераты научных статей и публикаций. российская научная электронная библиотека, интегрированная с Российским индексом научного цитирования (РИНЦ).

<http://www.consultant.ru> - официальный сайт компании «КонсультантПлюс», представляющий собой справочную правовую систему.

<http://ecsocman.edu.ru> - Федеральный портал «Экономика. Социология. Менеджмент». Представлено информационное обеспечение образовательного сообщества России учебными и методическими материалами по образованию в области экономики, социологии и менеджмента.

<http://znanium.com> – электронно-библиотечная система. Коллекция электронных версий актуальных изданий образовательной и научной направленности.

<http://www.garant.ru> – информационно – правовой портал «Гарант». Представлены новости законодательства РФ, аналитические материалы, правовые консультации, инфографика и др.

<https://www.coursera.org/learn/strategic-management> - «Coursera», MOOK: «Стратегическое управление».

<https://openedu.ru/course/msu/METHODSMANAGEMENT/> - «Открытое образование», Каталог курсов, MOOK: «Методы исследований в менеджменте»

<https://universarium.org/course/502> - «Универсариум», Курсы, MOOK:  
«Иновации для бизнеса или бизнес для инноваций».

SCOPUS [Электронный ресурс] : реферативная база данных / компания Elsevier. – Режим доступа: <https://www.scopus.com/> , в локальной сети ОГУ.