

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ П.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Институт дополнительного профессионального образования

УТВЕРЖДАЮ  
Директор ИДПО



А.О.Г. Голуб/  
"16" \_\_\_\_\_ 2021 г.

Рабочая программа дисциплины

**ОРГАНИЗАЦИОННО - УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ**

Направление подготовки  
38.03.02 «Менеджмент»

Профиль подготовки  
«Управление организациями производственной и социальной сферы»

Квалификация (степень) выпускника  
Бакалавр

Форма обучения  
Очно-заочная

Саратов,  
2021

Статус	ФИО	Подпись	Дата
Преподаватель-разработчик	Мызрова Ольга Александровна		
Председатель ПК	Таштеков Геннадий Александрович		
Заведующий кафедрой	Митяева Наталия Вячеславовна		
Специалист учебного управления			

## 1. Цели освоения дисциплины

Целью учебной дисциплины «Организационно-управленческие решения» является формирование теоретических знаний о качественных и количественных методах принятия управленческих решений и приобретение практических навыков находить оптимальные организационно-управленческие решения и готовности нести за них ответственность.

Задачами дисциплины являются изучение современных методов принятия эффективных управленческих решений. Получение навыков и умений практического применения этих методов при разработке и принятии управленческих решений.

## 2. Место дисциплины в структуре ООП

Дисциплина Б1.О.14 «Организационно-управленческие решения» входит в обязательную часть блока 1 «Дисциплины (модули)». Дисциплина опирается на знания, умения и компетенции студента, полученные при изучении следующих учебных дисциплин: Б.1.О.08 «Основы экономики и финансовой грамотности», Б.1.О.09 «Деловые коммуникации», Б.1.О.12 «Теория организации», Б.1.О.13 «Основы менеджмента», Б.1.О.15 «Основы маркетинга», Б.1.О.17 «Методы анализа в менеджменте», Б.1.В.04 «Основы стратегический менеджмента», Б1.В.09 «Управление изменениями в организации».

Эти знания, умения и навыки могут быть использованы при изучении дисциплин Б.1.О.16 «Бизнес-планирование», Б.1.В.06 «Проектная деятельность в организации», выполнении выпускной квалификационной работы.

## 3. Результаты обучения по дисциплине

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора (индикаторов) достижения компетенции	Результаты обучения
<b>УК-2</b> Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	<b>1.1_ Б.УК-2.</b> Формулирует в рамках поставленной цели проекта совокупность взаимосвязанных задач, обеспечивающих ее достижение. Определяет ожидаемые результаты решения выделенных задач. <b>2.1_ Б.УК-2.</b> Проектирует решение конкретной задачи проекта, выбирая оптимальный способ ее решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений. <b>3.1_ Б.УК-2.</b> Решает конкретные задачи проекта заявленного качества и за установленное время <b>4.1_ Б.УК-2.</b> Публично представляет результаты решения	<b>Знать:</b> – предметную область, содержание, терминологию статистики; – правила, способы и методы сбора информации необходимой для расчета экономических показателей; – методы и способы сводки и группировки статистических данных; – виды таблиц и способы представления статистических данных, характеризующих деятельность организаций производственной и социальной сферы; – методы расчета и анализа

	<p>конкретной задачи проекта.</p>	<p>статистических показателей организаций производственной и социальной сферы.</p> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– применять правила, способы и методы сбора информации необходимой для расчета экономических показателей;</li> <li>– методы и способы сводки и группировки статистических данных;</li> <li>– определять виды таблиц и способы представления статистических данных, характеризующих деятельность производственной и социальной сферы;</li> <li>– применять методы расчета и анализа статистических показателей организаций производственной и социальной сферы.</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками применения правил, способов и методов сбора информации необходимой для расчета экономических показателей;</li> <li>– методами и способами сводки и группировки статистических данных;</li> <li>– навыками представления исходных данных в таблицах различных видов;</li> <li>– способами представления статистических данных, характеризующих деятельность организаций производственной и социальной сферы;</li> <li>- методами расчета и анализа статистических показателей организаций производственной и социальной сферы.</li> </ul>
--	-----------------------------------	--

#### 4. Структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 8 зачетных единиц, 288 часов.

№ п/п	Раздел дисциплины	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра) Формы промежуточной аттестации (по семестрам)
			Лекции	Практические занятия		СР	
				Семинарские занятия	Из них: практическая подготовка		
1	Технология разработки и реализации организационно-управленческих решений	8	8	16	-	10	Опрос, выполнение заданий, тестирование
2	Методы разработки и принятия организационно-управленческих решений	8	8	16	-	20	Опрос, выполнение заданий, тестирование
3	Методы реализации и контроля организационно-управленческих решений	8	8	16	-	18	Опрос, выполнение заданий, тестирование
	Промежуточная аттестация						Зачет, экзамен
	<b>Всего: 288</b>		<b>24</b>	<b>48</b>	<b>-</b>	<b>180</b>	<b>3, 8</b>

#### Содержание дисциплины

##### **Тема 1. Технология принятия и реализации организационно-управленческого решения**

Сущность процесса принятия организационно-управленческих решений в организациях. Организационно-управленческое решение как явление и как процесс. Этапы процесса принятия организационно-управленческих решений. Требования, предъявляемые к технологии принятия организационно-управленческих решений. Внешние и внутренние условия деятельности организации и их определение. Принятие решений в условиях неопределенности. Риски при разработке и принятии организационно-управленческих решений в организациях производственной и социальной сфер. Формы принятия и реализации организационно-управленческих решений. Правила принятия решений. Руководство принятием решений. Процесс реализации организационно-управленческих решений в организациях производственной и социальной сфер.

*Семинарское занятие на тему: Анализ внешних и внутренних условий деятельности организаций производственной и социальной сферы использование его результатов для подготовки организационно-управленческих решений.*

План занятия:

- сущность и этапы процесса принятия организационно-управленческих решений в организациях производственной и социальной сфер;
- внешние и внутренние условия деятельности организаций производственной и социальной сферы влияние их на разработку организационно-управленческих решений;
- анализ взаимосвязи между функциональными стратегиями организации с целью подготовки сбалансированных организационно-управленческих решений;
- анализ деятельности организаций производственной и социальной сфер и использование его результатов для подготовки организационно-управленческих решений;
- поиск организационно-управленческих решений и ответственность;
- принятие решений в условиях неопределенности и риска;
- учет последствий организационно-управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности.

## **Тема 2. Методы разработки и принятия организационно-управленческих решений.**

Классификация методов принятия организационно-управленческих решений. Методы, применяемые на этапе диагностики проблем и формирования критериев и ограничений в организациях производственной и социальной сфер. Методы генерирования альтернатив. Методы, применяемые на этапе оценки и выбора оптимальной альтернативы. Методы реализации организационно-управленческого решения и оценки результатов в организациях производственной и социальной сфер. Среда принятия решений. Методы принятия решений в условиях риска и неопределенности среды.

*Семинарское занятие на тему: Применение методов разработки и принятия стратегических, тактических и оперативных организационно-управленческих решений в организациях производственной и социальной сфер.*

**Цель.** Развивать умения: применять количественные и качественные методы анализа при принятии организационно-управленческих решений и строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели; владеть методами принятия стратегических, тактических и оператив-

ных управленческих решений в организациях производственной и социальной сфер.

**Задание:** Описание ситуации. Диагностика проблем. Генерирование альтернатив. Выбор оптимальной альтернативы: методом аддитивной оптимизации; методами Вальда, Сэвиджа, Гурвица, Лапласа; экономико-математическими методами анализа и методами экспертных оценок и др.

### **Задание 1. Применение метода модераций**

Участники группового принятия управленческого решения заполняют по три карточки с кратким описанием имеющихся проблем (анонимно).

Модератор тасует полученные карточки и по очереди оглашает их содержание, предлагая отнести их к определенным группам. Если мнения участников расходятся, окончательное решение принадлежит автору данной карточки.

В результате все проблемы оказываются, разбиты на группы (кластеры). Совместно обсуждается каждый из кластеров.

Предлагаются следующие возможности: исключение (включение) из него каких-либо проблем, разбиение на несколько более мелких групп или, наоборот, их укрупнение. Разрабатывается общее наименование кластеров.

Определяется их относительная важность, и они ложатся в основу принятия управленческого решения.

### **Применение метода фокальных объектов**

Этот метод предложен американским специалистом Ч. Вайтингом и применяется с целью поиска новых, оригинальных вариантов исполнения заданного объекта, поиска совместимых с ним дополнительных функций. Принцип метода состоит в переносе на заданный объект новых, ярких, неожиданных свойств, качеств и выявлении оригинальных и эвристически ценных сочетаний.

*Последовательность шагов выполнения этого метода следующая.*

1. Формулируют цель работы (определяют совершенствуемый объект и цель его совершенствования).
2. Произвольно выбирают по памяти либо из каталогов, словарей, случайных книг несколько объектов или их называют участники работы.
3. По каждому из случайно выбранных объектов составляют перечень характеристик, признаков.  
При этом целесообразно предложить участникам работы выполнить второй и третий шаги до оглашения объекта анализа, что позволяет осуществлять выбор характеристик непредвзято.
4. Признаки случайно выбранных объектов переносят на совершенствуемый объект.
5. Производят анализ полученных сочетаний, при этом обращают особое внимание на внешне несовместимые, "дикие" сочетания, развитие которых, как правило, приводит к наиболее интересным решениям.

6. Проводят оценку полученных решений.

Метод широко применяется для поиска новой рекламы, оригинального оформления товаров. В отечественной практике метод нашел применение при поиске и совершенствовании объектов массового спроса. Метод может быть полезен и как средство тренировки фантазии, воображения.

**Задание 2.** Для группы студентов предлагается объект (трудовой коллектив, организация), в котором необходимо изменить конкретные качественные или количественные параметры. Применяя алгоритм метода фокальных объектов необходимо принять управленческое решение.

### Метод аддитивной оптимизации.

**Задача** - выбрать одно решение из множества возможных, при достаточно определенной информации, но многих критериях.

**Известны:** ситуация, проблема, цель, возможные альтернативы решения, их характеристики и критерии выбора.

Критериями выбора могут быть: цена, качество, количество товара или услуги, величина прибыли, время и др. Если критерии имеют разную размерность, то необходимо провести их нормализацию, т.е. привести их к безразмерному масштабу.

Один из методов выбора лучшего решения - метод аддитивной оптимизации. Метод аддитивной оптимизации - использует прием объединения (свертывания) нескольких критериев в обобщенный критерий, для этого каждому критерию присваивается весовой коэффициент отражающий его важность, который определяется методом экспертных оценок или используется опыт руководителя.

Выбор оптимального варианта решения должен обеспечивать максимальное значение целевой функции.

$$F(a_{ji}) = \sum_{j=1}^m \lambda_j * a_{ji}$$

Где:  $\lambda_j$  - весовые коэффициенты определяющие степень важности каждого критерия,  $j - 1$  до  $m$  - количество критериев;

$a_{ji}$  - значения критериев оценки альтернатив (количество баллов, рублей, минут и др.);  $i - 1$  до  $n$  - количество альтернатив.

Нормализация данных может проводиться как по максимальным так и по минимальным значениям критериев оценки альтернатив.

1. Определяем максимум (минимум) каждого критерия ( $a_{+j}$ ).

2. Если задача поставлена на максимум, то:

а) для критериев, которые максимизируются нормализация определяется по формуле:  $a_{ij} = a_{+j} / a_j$  ;

б) для критериев, которые минимизируются, нормализация определяется по формуле:  $a_{ij} = 1 - a_{+j} / a_j$ .

3. Если задача поставлена на минимум, то:

а) для критериев, которые максимизируются  $a_{ij} = 1 - a_{+ij} / a_j$ ;

б) для критериев, которые минимизируются  $a_{ij} = a_{+ij} / a_j$ .

4. Определяем оптимальный вариант решения

$$F(a_{ji}) = \sum_{j=1}^m \lambda_j * a_{ji}$$

### **Задание 3. Выбор оптимального решения методом аддитивной оптимизации**

**Задача.** Перед руководителем транспортного подразделения организации стоит проблема выбора оператора мобильной телефонной связи. Эта проблема возникла в связи с необходимостью контроля сроков доставки грузов, оперативного решения проблем, возникающих в пути следования грузов, а также снижения затрат на телефонные переговоры. Экспертам необходимо выбрать несколько операторов мобильной связи, определить перечень критериев оценки операторов и значения критериев ( $a_1, a_2, \dots, a_n$ ), степень важности критериев (веса  $\lambda_j$ ) и выбрать лучшего оператора.

Сумма весовых коэффициентов ( $\lambda_j$ ) для всех критериев предложенных экспертами должна равняться 1.

*Нужно выбрать одно решение из множества возможных.* Известны: ситуация, проблема, цель, возможные альтернативы решения, их характеристики и критерии выбора.

Критериями выбора могут быть: цена, качество, количество товара или услуги, величина прибыли, время и др. Если критерии имеют разную размерность, то необходимо провести их нормализацию, т.е. привести их к безразмерному масштабу.

Один из методов выбора лучшего решения - метод аддитивной оптимизации.

*Исходные данные для выбора оптимального варианта решения*

**Решение.** Допустим, эксперты выбрали следующих операторов мобильной связи (альтернативы), частные критерии, значения ( $\alpha_{ij}$ ) и веса этих критериев ( $\lambda_j$ ).

Таблица 1.



Оператор	Частные критерии				
	Средняя стоимость 1 мин, руб.	Качество связи, балл	Широта зоны охвата, балл	Качество обслуживания, балл	Ассортимент дополнительных услуг, балл
МТС	0,9	5	5	3	6
БиЛайн	2,0	3	5	3	8
Мегафон	3,5	4	5	3	10
Теле2	0,35	2	1	3	3
Скай-линк	2,5	3	1	1	8
Весовой коэффициент $\lambda$	0,3	0,3	0,2	0,1	0,1

1. Определим максимум каждого критерия:

$$a_{+1} = 3, 5; a_{+2} = 5; a_{+3} = 5; a_{+4} = 3; a_{+5} = 10.$$

2. Минимизируется первый критерий остальные максимизируются.

Данная задача на максимум эффективности, т.е. минимум затрат, максимум качества и удобств связи.

Проводим минимизацию первого критерия – стоимости 1 минуты:  $a_{ij} = 1 - a_{ji} / a_{+j}$ ;  $a_{1MTC} = 1 - 0,9 / 3,5 = 0,74$ .

Другие значения первого критерия: 0,43; 0; 0,9; 0,29.

2. Проводим максимизацию остальных критериев: качество связи  $a_{ij} = a_{ji} / a_{+j}$ ;  $MTC = 5 / 5 = 1$ ;  $БиЛайн = 3 / 5 = 0,6$ ;  $Мег. = 4 / 5 = 0,8$ ;  $Теле2 = 2 / 5 = 0,4$ ;  $Скли. = 3 / 5 = 0,6$  и т.д.

Сведем полученные результаты в таблицу.

Таблица 2.

Оператор	Частные критерии				
	Средняя стоимость 1 мин, руб.	Качество связи, балл	Широта зоны охвата, балл	Качество обслуживания, балл	Ассортимент дополнительных услуг, балл
МТС	0,74	1	1	1	0,6
БиЛайн	0,43	0,6	1	1	0,8
Мегафон	0	0,8	1	1	1
Теле2	0,9	0,4	0,2	1	0,3
Скай-линк	0,29	0,6	0,2	0,33	0,8

Определим обобщенную целевую функцию  $F_i(a_{ji})$  по каждой альтернативе и выберем оператора с максимальной эффективностью:

$$F_{MTC} = 0,3 \cdot 0,74 + 0,3 \cdot 1 + 0,2 \cdot 1 + 0,1 \cdot 1 + 0,1 \cdot 0,6 = 0,882.$$

$$F_{БиЛайн} = 0,3 \cdot 0,43 + 0,3 \cdot 0,6 + 0,2 \cdot 1 + 0,1 \cdot 1 + 0,1 \cdot 0,8 = 0,689.$$

$$F_{Мегафон} = 0,3 \cdot 0 + 0,3 \cdot 0,8 + 0,2 \cdot 1 + 0,1 \cdot 1 + 0,1 \cdot 1 = 0,64.$$

$$F_{Теле2} = 0,3 \cdot 0,9 + 0,3 \cdot 0,4 + 0,2 \cdot 0,2 + 0,1 \cdot 1 + 0,1 \cdot 0,3 = 0,56.$$

$$F_{Скай-линк} = 0,3 \cdot 0,29 + 0,3 \cdot 0,6 + 0,2 \cdot 0,2 + 0,1 \cdot 0,33 + 0,1 \cdot 0,8 = 0,42.$$

Таким образом, наилучшим оператором мобильной связи является компания МТС. Ответ: МТС ( $F_{max} = 0,882$ )

## Методы выбора оптимального решения в условиях неопределенности и риска

В условиях, когда отсутствуют данные о неопределенности и риске и вероятности их появления, а есть отдаленная возможность оценки результатов действий, используются специальные методы:

1. Метод математического ожидания – «минимум затрат».
2. Метод Вальда – «рассчитывай на выбор «лучшего из худшего».
3. Метод Сэвиджа – «рассчитывай на лучшее».
4. Метод Лапласа – «ориентируйся на среднее».
5. Метод Гурвица – «рассчитывай на компромисс».

При реализации данных методов предполагается разное состояние среды  $S_i$ .

Где  $i = 1$  до  $n$ , и разное количество решений  $R_j$ .

Где  $j = 1$  до  $m$ .

Каждому решению соответствует свое состояние среды  $S_i$ , что определяет результат  $V_{ji}$ , при принятии  $j$ -го решения для  $i$ -го состояния среды.

### Задание 4. Выбор решения в условиях неопределенности и риска

Предприятие разработало три варианта продукции  $T_j$ , нужно выбрать лучший (по затратам, производству и реализации).

Рассматриваются четыре возможных уровня спроса (состояния среды)  $S_i$ ,  $i = 1, 2, 3, 4$ .

Вероятность их появления  $p = 1/4 = 0,25$ .

Исходные данные о затратах при разных вариантах продукции представлены в таблице.

Таблица 1

Варианты модификации продукта фирмы	Затраты $V_{ji}$ при различных вариантах спроса (в условных единицах)			
	Вариант 1 ( $S_1$ )	Вариант 2 ( $S_2$ )	Вариант 3 ( $S_3$ )	Вариант 4 ( $S_4$ )
1 ( $T_1$ )	17	10	18	22
2 ( $T_2$ )	19	16	28	35
3 ( $T_3$ )	20	13	16	21

### Метод Лапласа

Метод Лапласа достаточно оптимистичен, однако он предполагает большую информированность и достаточно длительную реализацию.

По условиям задания таблица 6, появление состояний среды  $S_1, S_2, S_3, S_4$  равновероятны, т.е.  $p = 1/n = 1/4 = 0,25$ .

Тогда ожидаемые затраты  $W(T)$  при различных модификациях товара  $T_1, T_2, T_3$  будут составлять (данные из таблицы 6):

$$W(T_1) = 0,25 * (17 + 10 + 18 + 22) = 16,75;$$

$$W(T_2) = 0,25 * (19 + 16 + 28 + 35) = 24,5;$$

$$W(T_3) = 0,25 * (20 + 13 + 16 + 21) = 20.$$

Согласно методу Лапласа, наилучшим вариантом действий будет принятие первой версии модификации товара. Это даст минимум затрат по ее производству и реализации.

### Метод Сэвиджа

Метод Сэвиджа использует матрицу рисков.

$$\max \{T_{ji}\} - T_j - \text{если } T - \text{выигрыш}$$

$$R_{ij} = \begin{cases} j \\ T_{ji} - \min \{T_{ji}\}, - \text{если } T - \text{потери} \\ j \end{cases}$$

Согласно заданию и данным таблицы 1 определим оптимальный вариант решения.

Таблица 2

Модификация товара $T_j$	Величина риска $r_{ji}$				$\max (r_{ji})$	$\min \max (r_{ji})$
	S1	S2	S3	S4		
T1	0	0	2	1	2	2
T2	2	6	12	14	14	-
T3	3	3	0	0	3	-

В нашем случае первый вариант наименее рискован.

### Тема 3. Методы реализации и контроля исполнения управленческих решений

Организация реализации организационно-управленческих решений. Процесс контроля реализации организационно-управленческих решений. Этапы контроля. Требования к эффективному контролю. Инструменты эффективного контроля. Оценка качества и эффективности принимаемых решений. Оценка условий и последствий принимаемых организационно-управленческих решений.

*Семинарское занятие на тему: Применение методов контроля реализации организационно-управленческих решений.*

**Цель.** Развивать способность оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений с позиции социальной ответственности.

**Практическое задание:** определять инструменты эффективного контроля и применять методы оценки качества разработки организационно-управленческих решений и методы оценки эффективности принимаемых решений.

*Итог работы.* Оценка условий и последствий принимаемых организационно-управленческих решений.

## **5. Образовательные технологии, применяемые при освоении дисциплины (модуля)**

Реализация компетентного подхода предусматривает широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (семинаров в диалоговом режиме, дискуссий, компьютерных симуляций, деловых и ролевых игр, разбор конкретных ситуаций, психологических и иных тренингов, групповых дискуссий, результатов работы студенческих исследовательских групп, вузовских и межвузовских телеконференций) в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся.

Одной из основных активных форм обучения профессиональным компетенциям для ООП бакалавриата является семинар. Удельный вес занятий, проводимых в интерактивных формах по дисциплине «Управленческая экономика» составляет 75% аудиторных занятий.

Система проверки знаний по дисциплине включает опрос, решение практических задач, анализ кейсов.

В процессе преподавания по каждой теме используются различные активные формы обучения (АФО):

**Мультимедийная презентация.** Современная мультимедийная презентация – это один из самых перспективных обучающих инструментов, позволяющий одновременно задействовать графическую, текстовую и аудиовизуальную информацию. Иначе говоря, мультимедийные презентации представляют собой сочетание самых разнообразных средств представления информации, объединенных в единую структуру. Чередование или комбинирование текста, графики, видео и звукового ряда позволяет донести информацию по дисциплине в максимально наглядной и легко воспринимаемой форме.

Как показывает опыт, наиболее эффективным является создание двухкомпонентной мультимедийной презентации, где первая часть обычно представлена информативно, вторая – наполнена практическими примерами.

Широкий спектр вариантов возможного применения интерактивных презентаций обеспечивается многочисленными преимуществами и достоинствами мультимедиа, которые обеспечивают практически неограниченную универсальность использования мультимедийных презентаций.

Мультимедийная презентация PowerPoint - классический вариант мультимедийной презентации, основанной на демонстрации слайд-шоу. Этот вид презентаций отличается простотой использования и легкостью видоизменения содержания, основных параметров и настроек. Презентации PowerPoint необходимы для оптимизации учебного процесса, именно поэтому в настоящее время широко используются при проведении семинаров. Удобная слайдовая структура и возможность разместить достаточный объем графической и текстовой информации. В состав данного вида презентаций включаются графические объекты типа диаграмм, организационных структур, фотографий и схем.

**Дискуссии.** Дискуссия – форма учебной работы, в рамках которой студенты высказывают своё мнение по проблеме, заданной преподавателем. Проведение дискуссий по проблемным вопросам подразумевает написание студентами эссе, тезисов или реферата по предложенной тематике.

**Деловые игры.** Деловая игра – метод имитации (подражания, изображения) принятия решений работниками в различных производственных ситуациях (в учебном процессе – в искусственно созданных ситуациях), осуществляемый по заданным правилам группой людей в диалоговом режиме. Деловые игры применяются в качестве средства активного обучения праву, экономике, бизнесу, познания норм поведения, освоения процессов принятия решения.

**Круглые столы.** Круглый стол – один из наиболее эффективных способов для обсуждения острых, сложных и актуальных на текущий момент вопросов в любой профессиональной сфере, обмена опытом и творческих инициатив. Такая форма общения позволяет лучше усвоить материал, найти необходимые решения в процессе эффективного диалога.

**Проблемное изложение.** Проблемное изложение – педагогический метод, при котором лекция становится похожей на диалог, преподавание имитирует исследовательский процесс.

**Дистанционные образовательные технологии.** Целью использования университетом ДОТ является предоставление студенту возможности освоения образовательных программ непосредственно по месту жительства (или временного пребывания) в удобное для него время и в удобном для него темпе. Обучение студентов заочной формы обучения осуществляется в соответствии с Положением порядке применения электронного обучения и дистанционных образовательных технологий в СГУ. Изучение денной дисциплины предполагает использование ДОТ при изучении отдельных тем с помощью создания и управления курсами MOODLE. Студенты, обучающиеся с применением ДОТ, получают авторизованный доступ к учебно-методическим материалам. В течение семестра студент изучает учебные материалы в соответствии с учебным планом и высылает выполненные задания на проверку преподавателю по электронной почте. Промежуточная аттестация проводится преподавателем очно во время сессии (два раза в год). Студент, обучающийся с использованием ДОТ, должен иметь доступ к персональному компьютеру в удобное для него время, доступ к Интернет.

***Адаптивные образовательные технологии, применяемые при изучении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья.***

При изучении дисциплины студентами с инвалидностью и студентами с ограниченными возможностями здоровья могут использоваться следующие адаптивные образовательные технологии:

- Учет ведущего способа восприятия учебного материала.

При нарушениях зрения студенту предоставляется возможность использования учебных и раздаточных материалов, напечатанных укрупненным шрифтом, использование опорных конспектов для записи лекций, пре-

доставления учебных материалов в электронном виде для последующего прослушивания, аудиозапись. При нарушениях слуха студенту предоставляется возможность занять удобное место в аудитории, с которого в максимальной степени обеспечивается зрительный контакт с преподавателем во время занятий, использования наглядных опорных схем на лекциях для облегчения понимания материала, преимущественное выполнение учебных заданий в письменной форме (письменный опрос, тестирование, контрольная работа, подготовка рефератов и др.)

- Увеличение времени на анализ учебного материала.

При необходимости для подготовки к ответу на практическом (семинарском) занятии, к ответу на зачете, экзамене, выполнению тестовых заданий студентам с инвалидностью и студентам с ограниченными возможностями здоровья среднее время увеличивается в 1,5–2 раза по сравнению со средним временем подготовки обычного студента.

- Создание благоприятной, эмоционально-комфортной атмосферы при проведении занятий, консультаций, промежуточной аттестации.

При взаимодействии со студентом с инвалидностью, студентом с ограниченными возможностями здоровья учитываются особенности его психофизического состояния, самочувствия, создаются условия, способствующие повышению уверенности в собственных силах. При неудачах в освоении учебного материала, студенту с инвалидностью, студенту с ограниченными возможностями здоровья даются четкие рекомендации по дальнейшей работе над изучаемой дисциплиной (разделом дисциплины, темой).

Студенты-инвалиды и лица с ОВЗ имеют возможность в свободном доступе и в удобное время работать с электронными учебными пособиями, размещенными на официальном сайте <http://library.sgu.ru/> Зональной научной библиотеки СГУ им. Н.Г. Чернышевского, которая объединяет в базе данных учебно-методические материалы, полнотекстовые учебные пособия и хрестоматийные, тестовые и развивающие программы.

## **6. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины.**

### **Самостоятельная работа**

Самостоятельная работа студентов очно-заочной формы обучения по дисциплине «Организационно-управленческие решения» включает следующие виды работ:

- самостоятельное изучение теоретических основ дисциплины,
- решение практических задач, кейсов по каждой теме,
- научно-исследовательская работа по вопросам экономики в образовательной сфере.

## **6.1. Вопросы для самостоятельного изучения**

### **По теме 1. Технология разработки и реализации организационно-управленческих решений**

1. Менеджмент как процесс принятия организационно-управленческих решений в организациях производственной и социальной сфер
2. Подходы к принятию организационно-управленческого решения в организациях в организациях производственной и социальной сфер
3. Стадии принятия организационно-управленческого решения в организациях в организациях производственной и социальной сфер
4. Информационные технологии в процессе принятия организационно-управленческого решения в организациях в организациях производственной и социальной сфер
5. Внешние и внутренние условия деятельности организации и их определение
6. Принятие решений в условиях неопределенности
7. Риски при разработке и принятии организационно-управленческого решения в организациях в организациях производственной и социальной сфер

### **По теме 2. Методы разработки и принятия организационно-управленческих решений**

1. Классификация методов принятия организационно-управленческих решений.
2. Алгоритм принятия организационно-управленческих решений.
3. Модели и методы принятия организационно-управленческих решений.
4. Понятие и значение проблемы в процессе принятия организационно-управленческих решений.
5. Методы диагностики проблем.
6. Методы определения альтернатив.
7. Методы оценки и выбора организационно-управленческого решения.

### **По теме 3. Методы реализации и контроля управленческих решений**

1. Методы планирования и реализации организационно-управленческих решений.
2. Методы организации выполнения решений.
3. Методы контроля реализации организационно-управленческих решений.
4. Виды эффективности результатов организационно-управленческих решений.
5. Методы оценки экономической эффективности принятия и реализации организационно-управленческих решений на основе традиционного подхода.
6. Методы оценки экономической эффективности принятия и реализа-

ции организационно-управленческих решений на основе концепции ценностно ориентированного управления (концепции VBM).

## **6.2. Вопросы и задания для текущего контроля**

**По теме 1. Технология разработки и реализации организационно-управленческих решений** Вопросы для подготовки к опросу

1. Понятия «проблема», «ситуация», «цель» и их значение в процессе принятия организационно-управленческих решений.
2. Алгоритм принятия организационно-управленческих решений.
3. Виды моделей принятия организационно-управленческих решений.
4. Матрица результатов.

**По теме 2. Методы разработки и принятия организационно-управленческих решений**

Вопросы для подготовки к опросу

1. Сущность и этапы ситуационного анализа.
2. Сущность экономико-математического моделирования.
3. Теории очередей.
4. Управление запасами: определение экономически выгодного размера запаса.
5. Методы прогнозирования.

**По теме 3. Методы реализации и контроля организационно-управленческих решений**

Практическое задание 1.

Коммерческая организация рассматривает целесообразность приобретения новой технологической линии. Стоимость линии составляет 10 млн. руб., срок эксплуатации – 5 лет, износ оборудования начисляется по методу прямолинейной амортизации, т.е. 20 % годовых; ликвидационная стоимость оборудования будет достаточна для покрытия расходов, связанных с демонтажем линии. Выручка от реализации продукции прогнозируется по годам в следующих объемах (тыс. руб.) 6 800; 7 400, 8 200, 8 000, 6 000.

Текущие расходы по годам оцениваются следующим образом: 3 400 руб. в первый год эксплуатации с последующим ростом ежегодно в 3 %. Ставка налога на прибыль составляет 20 %. Коэффициент рентабельности авансированного капитала составляет 21-22 %; цена авансированного капитала (WACC) – 19 %. Руководство организации не считает целесообразным участвовать в проектах со сроком окупаемости более 4х лет.

Целесообразен ли данный проект к реализации? Провести оценку принятого решения руководством фирмы: 1) рассчитать исходные показатели по годам; 2) рассчитать аналитические коэффициенты; 3) провести анализ коэффициентов.

Практическое задание 2.



Фирма изготавливает детали и реализует их по 10 руб. за шт. Переменные издержки на единицу продукции — 3,6 руб. Объем продаж — 250 000 шт. Постоянные издержки фирмы составляют 975 000 руб. Фирма прошла порог рентабельности. Поступает коммерческое предложение продать дополнительно 20 000 деталей по 5,25 руб. Стоит ли руководству фирмой принять предложение? Обоснуйте ответ.

### **6.3. Тестовые задания по дисциплине**

#### **1) Цель управленческого решения заключается в:**

- a) Принятии управленцем решения, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью.
- b) Достижении поставленных перед организацией целей.
- c) Удовлетворении потребностей сотрудников.

#### **2) Принятие управленческих решений в организации:**

- a) Существенно отличается от частного выбора человека,
- b) Отличается, но не существенно,
- c) Практически не отличается.

#### **3) Диагностика ситуации позволяет:**

- a) Выявить острые проблемы, которые необходимо решить в первую очередь.
- b) Уточнить цели организации.
- c) Определить эффективность решения той или иной проблемы.
- d) Выявить количественную информацию

#### **4) Под технологией принятия решений понимается:**

- a) Состав и последовательность операций по разработке и выполнению решений,
- b) Методы разработки альтернатив и оптимизации решений,

#### **5) Какими факторами определяется область применения методов принятия решений?**

- a) Характером решаемых проблем.
- b) Условиями, в которых принимается решение.
- c) Сочетанием обоих факторов.
- d) Вопрос поставлен некорректно.

#### **6) Какие признаки правильно характеризуют метод мозговой атаки?**

- a) Анонимность экспертов.
- b) Несколько туров опроса экспертов.
- c) Запрет критиковать и оценивать предложения экспертов в процессе их выдвижения.
- d) Регулируемая обратная связь.
- e) Правильных ответов нет.

#### **7) Какова основная задача при разработке сценариев развития ситуации:**

- a) Определение факторов, характеризующих ситуацию и тенденцию ее развития.

- b) Определение альтернативных вариантов динамики их изменения.
  - c) Определение факторов внешней среды, влияющих на развитие ситуации.
  - d) Корректировка поставленных целей.
- 8) Анализ нескольких альтернативных вариантов развития ситуации способствует:**
- a) Принятию более эффективных решений.
  - b) Принятию более надежных решений.
  - c) Принятию своевременных решений.
  - d) Принятию качественных решений.
- 9) Какие действия выполняются на этапе экспертной оценки основных вариантов управляющих воздействий:**
- a) Формирование оценочной системы.
  - b) Глубокий анализ ранее отобранных альтернативных вариантов управляющих воздействий.
  - c) Определение факторов, характеризующих ситуацию и тенденцию ее развития.
  - d) Формирование критериев оценки.
- 10) Условия риска при принятии управленческого решения – это:**
- a) Условия достоверности.
  - b) Условия определенности.
  - c) Условия неизмеримой неопределенности.
  - d) Условия измеримой неопределенности.
  - e) Условия надежности.
- 11) Какой метод анализа использует диаграммы, графики для оформления результатов анализа:**
- a) Математический метод.
  - b) Графический метод.
  - c) Иллюстративный метод.
  - d) Экономический метод.
- 12) Какой метод применяется для выбора наилучших, оптимальных вариантов, определяющих хозяйственные решения в сложившихся или планируемых экономических условиях:**
- a) Экономико-математические методы.
  - b) Балансовый метод.
  - c) Метод цепных подстановок.
- 13) Какие виды контроля существуют:**
- a) Предварительный контроль.
  - b) Прогнозируемый контроль.
  - c) Текущий контроль.
  - d) Заключительный контроль.
- 14) Какую ответственность принимает на себя лицо, принимающее решение?**
- a) Юридическую.

- б) Моральную.
- с) Дисциплинарную.
- д) Материальную.

#### **6.4. Вопросы для подготовки к экзамену**

1. Место и роль функции организационно-управленческого решения в деятельности менеджера.
2. Требования к организационно-управленческим решениям.
3. Технология разработки и принятия организационно-управленческого решения: общая структурная схема (основные этапы.).
4. Источники формирования информационной базы.
5. Формирование исходного множества альтернатив.
6. Характеристики методов формирования исходного множества альтернативных решений.
7. Анализ внутренней и внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив.
8. Метод «Мозговой штурм» - содержание метода.
9. Метод «Фокальных объектов».
10. Метод аналогий.
11. Метод «Дерево решений».
12. Метод сценариев.
13. Метод экспертных оценок.
14. Метод модераций.
15. Метод аддитивной оптимизации.
16. Метод «Дельфи».
17. Метод «Вальда».
18. Метод «Севиджа».
19. Метод «Лапласа».
20. Метод «Гурвица».
21. Поиск наилучшего решения (критерии и направленность выбора).
22. Критерии оценки эффективности организационно-управленческих решений.
23. Разработка организационно-управленческих решений в условиях неопределенности: основные понятия и определения.
24. Факторы, влияющие на процесс принятия решения в условиях неопределенности.
25. Понятие неопределенности и риска.
26. Технология разработки и принятия организационно-управленческого решения в условиях неопределенности (структурная схема принятия решения).
27. Риски при принятии организационно-управленческих решений: классификация рисков, зависимость риска от уровня неопределенности.
28. Зависимость риска от уровня неопределенности.

29. Психологические проявления руководителя в процессе принятия организационно-управленческих решений.
30. Инструменты (методы), позволяющие снизить неопределенность принятия организационно-управленческих решений: структура и основные характеристики.
31. Контроль качества организационно-управленческих решений.
32. Особенности группового принятия организационно-управленческих решений.
33. Методы группового принятия организационно-управленческих решений.
34. Групповая дискуссия и ее роль в принятии групповых организационно-управленческих решений.
35. Метод «635».
36. Ответственность при принятии организационно-управленческих решений.
37. Место, роль и порядок работы менеджера в процессе разработки и принятия организационно-управленческого решения.

## 7. Данные для учета успеваемости студентов в БАРС

Таблица 1.1. Таблица максимальных баллов по видам учебной деятельности.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Семестр	Лекции	Лабораторные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	Автоматизированное тестирование	Другие виды учебной деятельности	Промежуточная аттестация	Итого
2	5	0	30	25	0	0	40	100

### Программа оценивания учебной деятельности студента

#### Лекции

Посещаемость, активность – от 0 до 5 баллов.

#### Практические занятия

Активность, выступления по теме семинара, ответы на вопросы, выполнение практических заданий на семинаре – от 0 до 30 баллов.

#### Самостоятельная работа

Самостоятельное изучение вопросов по темам, заданных в п. 6.1. Рабочей программы дисциплины – от 0 до 25 баллов.

#### Автоматизированное тестирование

Не предусмотрено

#### Другие виды учебной деятельности

Не предусмотрено

#### Промежуточная аттестация (экзамен)

Ответ студента оценивается по следующим критериям:

**31-40 баллов** – студент свободно владеет знаниями по всем разделам дисциплины и имеет практические навыки применения методов социально-экономической статистики.

**21-30 баллов** – студент хорошо знает основное содержание всех разделов дисциплины и имеет практические навыки сбора и обработки социально-экономической информации.

**11-20 баллов** – студент знает основное содержание всех разделов дисциплины.

**0-10 баллов** – студент имеет поверхностное представление об основных понятиях дисциплины.

**Таблица 2. Пересчет полученной студентом суммы баллов по дисциплине «Организационно-управленческие решения» в оценку (экзамен):**

80-100 баллов	«отлично»
50-79 баллов	«хорошо»
30-49 баллов	«удовлетворительно»
меньше 30 баллов	«неудовлетворительно»

Максимально возможная сумма баллов за все виды учебной деятельности студента за один семестр по дисциплине «Организационно-управленческие решения» составляет 100 баллов.

## **8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **А) Основная литература**

1. Микони, С. В. Теория принятия управленческих решений : учебное пособие / С. В. Микони. - Санкт-Петербург : Лань, 2022. - 448 с. - ISBN 978-5-8114-1875-6. - Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/212114>. - Режим доступа: для авториз. пользователей
2. Кузнецова, Н. В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебное пособие / Н. В. Кузнецова. - 1. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2018. - 222 с. - ISBN 9785160104959 : Б. ц.
3. Сендеров, В. Л. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебное пособие / В.Л. Сендеров. - 1. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2019. - 227 с. - ISBN 9785160117355 : Б. ц.

### **Б) Дополнительная литература**

1. Кужева, С. Н. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / С. Н. Кужева, Н. П. Лещенко. — Омск : Издательство Омского государственного университета, 2022. — 126 с. — ISBN 978-5-7779-2587-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/120311.html>

2. Рутта, Н. А. Методы и модели принятия оптимальных решений в экономике : учебное пособие для бакалавров / Н. А. Рутта. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 87 с. — ISBN 978-5-4497-1534-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/118015.html>
3. Орлов, А. И. Основы теории принятия решений : учебное пособие / А. И. Орлов. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 66 с. — ISBN 978-5-4497-1423-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/117037.html>
4. Тебекин А.В. Принятие управленческих решений в условиях риска. Монография [Электронный ресурс] / Тебекин А.В. - Москва :Русайнс, 2018. - 109 с. - ISBN 978-5-4365-2885-4 : Б. ц.

### **В) Программное обеспечение и Интернет-ресурсы**

1. Пакет Microsoft Office 2007 (Microsoft Office Word, Microsoft Office PowerPoint, Microsoft Office Excel), браузеры: Chrome, Mozilla FireFox
2. <http://www.garant.ru>
3. <http://www.alleng.ru>
4. <http://www.consultant.ru>
5. <http://revolution.allbest.ru/>
6. <http://eup.ru/catalog/43-16.asp>
7. <http://www.koob.ru/management/>

### **9. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

- полностью оборудованные аудитории;
- курс лекций по дисциплине «Социально-экономическая статистика»;
- учебники и учебные пособия;
- иллюстрации материалов лекций слайды, видеоматериалы.

Программа составлена в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – магистратура по направлению 38.04.02 Менеджмент и профилю подготовки «Управление организациями социальной и производственной сферы».

Автор: д-р экон.н., профессор Мызрова Ольга Александровна.

Программа одобрена на заседании кафедры *менеджмента в образовании* от 16 сентября 2021 года, протокол № 1.