

# МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Юго-Западный государственный университет»  
(ЮЗГУ)

Кафедра международных отношений и государственного  
управления



## Методы принятия управленческих решений

Методические указания  
по выполнению самостоятельной работы

Курск 2017

УДК 338.24

Составитель: О.В. Емельянова

Рецензент

Доктор экономических наук *Р.В. Солошенко*

Методы принятия управленческих решений: методические указания по выполнению самостоятельной работы / Юго-Зап. гос. ун-т; сост. О.В. Емельянова. - Курск, 2017. 51 с.

Приводятся общие сведения и характеристика самостоятельной работы, компетентный подход при проведении самостоятельной работы, структура самостоятельной работы, методические рекомендации по изучению курса и выполнения заданий самостоятельной работы, тематика сообщений, выступлений, презентаций, реализация графика самостоятельной работы, рекомендуемая литература.

Предназначены для студентов направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление очной и заочной формы обучения.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать . Формат 60×84 1/16.

Усл.печ.л. 2,7. Уч.-изд.л. 3,0 . Тираж 100 экз. Заказ. Бесплатно.

Юго-Западный государственный университет.

305040,г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94.

## Содержание

Введение.....	4
1 Планируемые результаты обучения соотнесенные с планируемыми результатами освоения ОП .....	5
2 Содержание и объем самостоятельной работы студентов .....	6
3 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	7
4 Формы и приемы самостоятельной работы студентов .....	8
4.1 Самостоятельное изучение теоретического курса .....	10
4.2 Написание конспекта первоисточника .....	12
4.3 Подковка к дискуссии .....	13
4.4 Составление глоссария .....	18
4.5 Составление тестов и эталонов ответов к ним .....	18
4.6 Решение задач и заданий.....	19
4.7 Формирование информационного блока.....	42
4.8 Подготовка сообщения или презентации .....	43
5 Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.....	49
6 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем.....	51

## **Введение**

Методические указания разработаны с целью оказания помощи студентам направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление при самостоятельной подготовке по дисциплине «Методы принятия управленческих решений». Систематизированные методические разработки содержат методику организации самостоятельной работы студентов, необходимых для закрепления или овладения практическими навыками, тематику и методику различных форм закрепления знаний, изложенных в форме, удобной для изучения и усвоения.

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» изучается на четвертом курсе в седьмом семестре, и рассматривает методологию организации процесса управления, представлен детальный анализ условий и факторов качества управленческих решений, описаны модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения.

Предлагаемые указания содержат перечень вопросов, на которые необходимо обратить внимание при самостоятельной подготовке к изучению каждой темы и список необходимой для изучения данных вопросов литературы. Методические указания включают фонд оценочных средств, представленный в виде разноуровневых практических заданий.

Данные методические указания позволят студентам подготовиться к промежуточному контролю в течение семестра в форме тестирования, по разделам курса, а также лучше подготовиться к контролю результатов обучения.

## **1 Планируемые результаты обучения соотнесенные с планируемыми результатами освоения ОП**

**Цель дисциплины:** формирование у студентов теоретических знаний, практических навыков по вопросам, касающимся принятия управленческих решений; обучение их основным математическим понятиям и методам принятия решений применительно к решению задач наиболее эффективного управления различными организационными системами, учитывая неопределенность внешних обстоятельств и ограниченность внутренних возможностей управляемого объекта.

### **Задачи дисциплины:**

- ознакомление с основами теории принятия управленческих решений;
- развитие у студентов аналитического мышления;
- обучение теории и практике принятия решений в современных условиях хозяйствования;
- привитие навыков количественного обоснования принимаемых решений по организации управления как на микро-, так и на макроуровнях с выявлением краткосрочных и долгосрочных последствий этих решений;
- рассмотрение широкого круга задач, возникающих в практике менеджмента и связанных с принятием решений, относящихся ко всем областям и уровням управления.

В результате изучения дисциплины обучающиеся должны **знать:**

- основные категории, понятия теории принятия решений;
- сущность, принципы и функции управленческого решения;
- типологию управленческих решений;
- условия применения математически и логических методов принятия управленческих решений;
- принципы и методы эффективного принятия решений;

### **уметь:**

- применять приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределённости и риска;

- реализовывать функцию контроля качества и эффективности реализации управленческого решения;
- обосновывать выбор методов и средств при решении задач анализа экономических и социальных процессов;
- критически оценивать результаты принимаемых управленческих решений;

**владеть:**

- способами и технологиями оценки последствий управленческих решений;
- навыками анализа массивов экономических данных, интерпретации экономических показателей;
- методами и технологиями разработки управленческих решений.

**Место дисциплины в структуре образовательной программы**

«Методы принятия управленческих решений» представляет обязательную дисциплину с индексом Б1.В.ОД.10 вариативной части учебного плана направления подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» профиль «Государственное и муниципальное управление», изучаемую на 4 курсе в 7 семестре.

**2 Содержание и объем самостоятельной работы студентов**

Структура самостоятельной работы представлена в таблице.

Таблица 1 – Самостоятельная работа студентов

№	Наименование практического (семинарского) занятия	Срок выполнения	Время, затрачиваемое на выполнение СРС, час.	
			Очной формы	Заочной формы
1	2	3	4	5
1	Понятие, классификация и свойства управленческих решений	1-2 неделя	4	10

2	Основы теории принятия решений: концепции модели теории принятия решений	3-4 неделя	5	16
3	Процесс принятия и реализации управленческого решения	5-6 неделя	6	16
4	Методы решения задач обоснования управленческих решений	7-8 неделя	6	18
5	Методы принятия управленческих решений в условиях определенности	9-10 неделя	6	16
6	Методы оценки и выбора альтернатив в условиях неопределенности и риска	11-12 неделя	6	16
7	Контроль реализации управленческих решений	13-14 неделя	6	14
8	Методы оценки эффективности управленческих решений. Ответственность руководителя за принятие решений	15-17 неделя	6	15
Итого		-	36	121

### **3 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

Студенты могут при самостоятельном изучении отдельных тем и вопросов дисциплин пользоваться учебно-наглядными пособиями, учебным оборудованием и методическими

разработками кафедры в рабочее время, установленное Правилами внутреннего распорядка работников.

Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся по данной дисциплине организуется:

*библиотекой университета:*

— библиотечный фонд укомплектован учебной, методической, научной, периодической, справочной и художественной литературой в соответствии с УП и данной РПД;

— имеется доступ к основным информационным образовательным ресурсам, информационной базе данных, в том числе библиографической, возможность выхода в Интернет.

*кафедрой:*

— путем обеспечения доступности всего необходимого учебно-методического и справочного материала;

— путем предоставления сведений о наличии учебно-методической литературы, современных программных средств;

— путем разработки: методических рекомендаций, пособий по организации самостоятельной работы студентов; заданий для самостоятельной работы; методических указаний к выполнению практических работ и т.д.

*типографией университета:*

— помощь авторам в подготовке и издании научной, учебной и методической литературы;

— удовлетворение потребности в тиражировании научной, учебной и методической литературы.

#### **4 Формы и приемы самостоятельной работы студентов**

Учебной программой дисциплины предусмотрено 45 часов на самостоятельную работу, 45 часов на подготовку к контролю результатов обучения студентов (121 час на самостоятельную работу и 9 часов на подготовку к контролю результатов обучения - для студентов заочной формы обучения). Данный вид работы является обязательным для выполнения. При самостоятельном выполнении различных видов заданий студент учится принимать самостоятельно решения, разбирать и изучать новый материал, работать с периодической литературой.

Программой предусмотрены следующие виды самостоятельной работы:

— самостоятельное изучение теоретического курса;



- подготовка к экзамену и дискуссиям;
- составление глоссария;
- составление тестов и эталонов ответов к ним;
- решение задач и заданий;
- формирование информационного блока;
- подготовка сообщения или презентации.

По каждому виду работы студент должен выполнить задания, приведенные в данных методических указаниях и согласованные с преподавателем.

Выполненные задания оформляются в соответствии с требованиями оформления студенческих текстовых документов и сдаются преподавателю в соответствии с графиком самостоятельной работы.

Самостоятельная работа студентов по освоению курса «Методы принятия управленческих решений» предусматривает выполнение ряда задач, направленных на самоорганизацию учебной работы в образовательной деятельности. Эффективность самостоятельной работы будет определяться качеством полученных студентами знаний и реализацией ими основной цели образовательной деятельности – приобретение устойчивых знаний по изучаемой дисциплине. Основная цель самостоятельной работы студентов состоит в укреплении и расширении знаний и умений, получаемых студентами на традиционных формах занятий.

Самостоятельная работа студентов требует умения планировать свою работу, четко ставить систему задач, вычленять среди них главное, умело избирать способы наиболее быстрого экономного решения поставленных задач.

Самостоятельная работа студентов реализуется в процессе прохождения лекционного курса, практических занятий, в специализированной аудитории с преподавателем и вне стен вуза – дома, в библиотеке, в сети Интернет.

Контроль за выполнением самостоятельной работы включает в себя тестовый опрос, проверку домашнего задания, оценку работы студента на занятии в баллах и включение его в рейтинговую систему оценивания результатов учебной деятельности.

Эффективность самостоятельной работы студентов находится в прямой зависимости от методики ее организации. Самостоятельная работа должна стать органическим продолжением работы на занятиях и идти по пути постепенного ее усложнения.

#### **4.1 Самостоятельное изучение теоретического курса**

- вид самостоятельной работы студентов (далее СРС), содержащий информацию, дополняющую и развивающую основную тему, изучаемую на аудиторных занятиях. Содержание дисциплины, структурированное по темам.

Тема 1 Понятие, классификация и свойства управленческих решений

Понятие управленческих решений, место управленческих решений в управлении. Классификация управленческих решений.

Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Этапы процесса разработки управленческих решений. Руководитель в управлении: возможности и ограничения

Тема 2. Основы теории принятия решений: концепции модели теории принятия решений

Основные понятия и определения теории принятия решений. Условия принятия решения. Качество управленческого решения. Условия и факторы, определяющие эффективность управленческих решений. Объективные и субъективные факторы. Концепции, принципы и парадигмы разработки решений. Концепции «системы», «рациональных решений», «наилучшего решения». Модель проблемной ситуации. Задача анализа проблемы, задача получения информации, задача моделирования предпочтений, задача выбора, задача оценки фактической эффективности решений.

Тема 3. Процесс принятия и реализации управленческого решения

Подходы к принятию управленческих решений. Этапы и операции процесса принятия и реализации управленческого решения. Целевая ориентация управленческих решений. Организация разработки и выполнения управленческих решений. Порядок работы руководителя при разработке и реализации управленческого решения

Тема 4. Методы решения задач обоснования управленческих решений

Классификация методов принятия управленческих решений. Анализ альтернатив действия. Многокритериальные оценки,

требования к системам критериев. Оценочная система управленческих решений

Тема 5. Методы принятия управленческих решений в условиях определенности

Постановка задачи обоснования решений в условиях определенности. Модель ситуации принятия решений в условиях определенности.

Технологии решения задач по скалярному критерию. Эффективные альтернативы и технологии их отыскания. Технологии отыскания эффективных решений с учетом относительной важности критериев. Технология реализации базовых методов решения многокритериальных задач

Тема 6. Методы оценки и выбора альтернатив в условиях неопределенности и риска

Понятие неопределенности и риска. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернативных решений. Организационные методы уменьшения неопределенностей. Методы выбора альтернатив в условиях риска. Принятие решений в условиях неопределенности. Экспертные методы

Тема 7. Контроль реализации управленческих решений

Реализация управленческих решений. Классификация методов реализации управленческих решений. Методы планирования: сетевое моделирование (сетевая матрица); разделение обязанностей (матрица распределения ответственности). Методы организации выполнения управленческих решений; методы составления информационной таблицы реализации решений (ИТРР); методы воздействия и мотивации. Методы контроля выполнения решений: контроль по результатам (промежуточным, конечным); контроль по срокам выполнения. Содержание контроля; назначение контроля

Тема 8 Методы оценки эффективности управленческих решений. Ответственность руководителя за принятие решений

Понятие эффективности управленческих решений. Методы оценки экономической эффективности принятия и реализации управленческих решений (традиционные подходы). Методы оценки экономической эффективности принятия и реализации

управленческих решений на основе концепции ценностно ориентированного управления (концепции VBM). Общие положения об ответственности за принятие решений. Виды ответственности руководителей

#### **4.2 Написание конспекта первоисточника**

- вид СРС по созданию обзора информации, содержащейся в объекте конспектирования, в более краткой форме. В конспекте должны быть отражены основные принципиальные положения источника, то новое, что внес его автор, основные методологические положения работы, аргументы, этапы доказательства и выводы. Конспект должен начинаться с указания реквизитов источника (фамилии автора, полного наименования работы, места и года издания). Особо значимые места, примеры выделяются цветным подчеркиванием, взятием в рамку, пометками на полях, чтобы акцентировать на них внимание и прочнее запомнить.

Время на озвучивание конспекта – 3-4 минуты. Задание для конспектирования выдается заранее.

Роль преподавателя:

- усилить мотивацию к выполнению задания подбором интересной темы;
- консультировать при затруднениях.

Роль студента:

- прочитать материал источника, выбрать главное и второстепенное;
- установить логическую связь между элементами темы;
- записывать только то, что хорошо уяснил;
- выделять ключевые слова и понятия;
- заменять сложные развернутые обороты текста более лаконичными (свертывание);
- разработать и применять свою систему сокращений.

Критерии оценки:

- содержательность конспекта, соответствие плану (макс. 1б.);
- отражение основных положений, результатов работы автора, выводов (макс. 1б.);
- ясность, лаконичность изложения мыслей студента (макс. 1б.);

- наличие схем, графическое выделение особо значимой информации (макс. 1б.);
- соответствие оформления требованиям (макс. 1б.).

### **4.3 Подковка к дискуссии**

– это вид СРС по написанию тезисов небольшого объема и свободной композиции на частную тему, трактуемую субъективно и обычно неполно.

Студент должен раскрыть не только суть проблемы, привести различные точки зрения, но и выразить собственные взгляды на нее. Этот вид работы требует от студента умения четко выражать мысли как в письменной форме, так и посредством логических рассуждений, ясно излагать свою точку зрения.

Вопросы для обсуждения по теме 1 «Понятие, классификация и свойства управленческих решений»

1. Сущность и содержание управленческих решений.
2. Функции решений в методологии и организации процессов управления.
3. Типология управленческих решений. Классификация решений.
4. Формы подготовки и реализации управленческих решений.
5. Научные подходы в организации разработки и реализации управленческих решений.
6. Принципы формирования управленческих решений, разработанные в научных работах Берга А.И., Богданова А.А., Гвишиани Д.М., Райфа Х., Райфа Г., Цыгичко, Саймона Г. и др.
7. Интеграция теории управления и теории принятия решений.
8. Универсальная теория принятия решений в свете трансформаций современных концепций менеджмента.
9. Решающая роль креативности и инноваций в создании конкурентных преимуществ; управление креативностью для нахождения нестандартных, творческих, уникальных решений для развития бизнеса.
10. Современные методы и методологии управления инновационным мышлением.

Вопросы для обсуждения по теме 2 «Основы теории принятия решений: концепции модели теории принятия решений»

1. Модели принятия решений.

2. Концепция ограниченной рациональности Г. Саймона.
3. Модель «мусорной корзины» Дж. Марча.
4. Теория локальных приращений Ч. Линдблома.
5. Модель принятия решений В. Врума.
6. Модель организации М. Круазье.
7. Основная модель принятия решений.
8. Детерминанты (факторы решения). Первичные и вторичные.

Вопросы для обсуждения по теме 3 «Процесс принятия и реализации управленческого решения»

1. Алгоритм принятия управленческих решений.
2. Организация процесса разработки управленческих решений.
3. Диагностика и идентификация проблем (построение дерева проблем).
4. Понятие альтернативы в процессах принятия решения; выбор альтернатив; языки описания альтернатив. Критерии и ограничения выбора альтернатив.
5. Состав процедур разработки, согласования, утверждения и организации выполнения управленческих решений.
6. Влияние личности менеджера на принятие решений, побуждение сотрудников к участию в принятии управленческих решений.
7. Модель Врума-Джаго.
8. Организация ситуационных центров.
9. Характеристики, особенности и взаимосвязь объектных, организационных, коммуникационных решений.
10. Проблема интеграции объектных и организационных решений; организационных и коммуникационных решений.
11. Опишите алгоритм принятия управленческого решения.
12. Назовите и дайте характеристику этапам принятия и реализации управленческого решения.
13. Перечислите стадии, этапы и операции процесса принятия и реализации управленческого решения.
14. Опишите основную модель принятия управленческих решений и ее составные элементы.

Вопросы для обсуждения по теме 4 «Методы решения задач обоснования управленческих решений»

1. Раскройте понятие «оцениваемых альтернатив действий».

2. Что такое результаты альтернатив действий и выбор одной альтернативы действий?

3. Опишите состояние внешней среды и ее влияние на принятие управленческого решения.

4. Опишите значение целевой функции в принятии решений.

5. Назовите факторы (детерминанты) решения: первичные и вторичные.

6. Опишите роль моделирования в процессах принятия управленческих решений.

7. Опишите модели принятия управленческих решений: нормативная (классическая), административная (дескриптивная), политическая, их характеристики и значение.

8. Организация выполнения управленческих решений.

Вопросы для обсуждения по теме 5 «Методы принятия управленческих решений в условиях определенности»

1. Определенность. Абсолютная определенность.

2. Формальное решение.

3. Творческое решение.

4. Транспортная задача математического программирования.

5. Лексикографическая задача.

6. Метод последовательных уступок.

7. Метод главного критерия.

Вопросы для обсуждения по теме 6 «Методы оценки и выбора альтернатив в условиях неопределенности и риска»

1. Особенности принятия решений в условиях неопределенности.

2. Условия проведения многоцелевых операций.

3. Особенности теории игр и статистических решений.

4. Методы сопоставления стратегий.

5. Отличительные черты критериев.

6. Критерии и методы решения задач в условиях неопределенности.

7. Содержание понятия «риск» при принятии управленческих решений.

8. Организационные риски.

9. Коммерческие (экономические риски).

10. Технологические риски.

11. Социальные риски.
12. Правовые риски.
13. Субъективная и объективная стороны управленческого риска.
14. Способы оценки риска.
15. Особенности риска в деятельности персонала организации.
16. Стратегии управления риском.
17. Основные методы уменьшения отрицательной составляющей риска.
18. Сущность экономического метода снижения риска.
19. Особенности организационно-распорядительных методов минимизации рисков.
20. Сходства и различия социально-психологических и идеологических методов снижения риска.
21. Процедуры управленческих действий по минимизации рисков.

Вопросы для обсуждения по теме 7 «Методы контроля реализации решений»

1. Классификация методов реализации управленческих решений.
2. Методы организации выполнения управленческих решений.
3. Методы контроля выполнения решений.
4. Организация мониторинга за процессом выполнения управленческих решений.

Вопросы для обсуждения по теме 8 «Методы оценки экономической эффективности управленческих решений. Ответственность руководителя за принятие решений»

1. Эффективность управленческих решений и её составляющие.
2. Методы расчета экономической эффективности подготовки и реализации управленческих решений.
3. Системы информационной и интеллектуальной поддержки разработки и реализации управленческих решений.
4. Методы поддержки принятия решений на основе информационных технологий.



5. Охарактеризуйте понятия «эффект от принятия управленческого решения» и «эффективность управленческого решения».

6. Охарактеризуйте понятие «экономическая эффективность управленческого решения».

7. Охарактеризуйте понятие «организационная эффективность управленческого решения».

8. Охарактеризуйте понятие «социальная эффективность управленческого решения».

9. Охарактеризуйте понятие «технологическая эффективность управленческого решения».

10. Охарактеризуйте понятие «психологическая эффективность управленческого решения».

11. Охарактеризуйте понятие «правовая эффективность управленческого решения».

12. Опишите методы расчета экономической эффективности подготовки и принятия управленческого решения.

13. Опишите особенности систем интеллектуальной, аналитической и информационной поддержки процесса принятия управленческих решений. Организация ситуационных центров.

14. Какова ответственность в системах принятия и реализации управленческих решений? Виды ответственности.

Роль преподавателя:

- помочь в выборе источников по теме;
- помочь в формулировании вопросов, цели, выводов;
- консультировать при затруднениях.

Роль студента:

- подобрать и изучить источники по теме, содержащуюся в них информацию;
- выбрать главное и второстепенное;
- составить тезисы отражающие точку зрения;
- лаконично, но емко раскрыть содержание проблемы и свои подходы к ее решению.

Критерии оценки:

- обоснованность высказываний (макс. 1б.);
- реалистичность оценки существующего положения дел (макс. 1б.);
- полезность и реалистичность предложенной идеи (макс. 1б.);

- значимость реализации данной идеи, подхода, широта охвата (макс. 1б.);
- художественная выразительность, яркость, образность изложения (макс. 1б.);
- грамотность изложения (макс. 1б.).

#### **4.4 Составление глоссария**

- это вид СРС, выражающейся в подборе и систематизации терминов, непонятных слов и выражений, встречающихся при изучении темы. Развивает у студентов способность выделять главные понятия темы и формулировать их. Оформляется письменно, включает название и значение терминов, слов и понятий в алфавитном порядке.

Роль преподавателя:

- определить тему, рекомендовать источник информации;
- проверить использование и степень эффективности в рамках практического занятия.

Роль студента:

- прочитать материал источника, выбрать главные термины, непонятные слова;
- подобрать к ним и записать основные определения или расшифровку понятий;
- критически осмыслить подобранные определения и попытаться их модифицировать (упростить в плане устранения избыточности и повторений);
- оформить работу и представить в установленный срок.

Критерии оценки:

- соответствие терминов теме (макс. 0,5 б.);
- многоаспектность интерпретации терминов и конкретизация их трактовки в соответствии со спецификой изучения дисциплины (макс. 0,5 б.);
- соответствие оформления требованиям (макс. 0,5 б.);
- работа сдана в срок (макс. 0,5 б.).

#### **4.5 Составление тестов и эталонов ответов к ним**

- это вид СРС по закреплению изученной информации путем ее дифференциации, конкретизации, сравнения и уточнения в контрольной форме (вопроса, ответа). Студент должен составить как сами тесты, так и эталоны ответов к ним. Тесты могут быть

различных уровней сложности, целесообразно предоставлять студенту в этом свободу выбора, главное, чтобы они были в рамках темы. Количество тестов (информационных единиц) можно определить либо давать произвольно. Контроль качества тестов можно вынести на обсуждение («Кто их больше составил?», «Чьи тесты более точны, более интересны?» и т. д.) непосредственно на практическом занятии. Оценку их качества также целесообразно провести в рамках занятия. Задание оформляется письменно.

Роль преподавателя:

- конкретизировать задание, уточнить цель;
- познакомить с вариантом тестов;
- проверить исполнение и оценить в конце занятия.

Роль студента:

- изучить информацию по теме;
- провести ее системный анализ;
- создать тесты;
- создать эталоны ответов к ним;
- представить на контроль в установленный срок.

Критерии оценки:

- соответствие содержания тестовых заданий теме (макс. 1 б.);
- включение в тестовые задания наиболее важной информации (макс. 1 б.);
- разнообразие тестовых заданий по уровням сложности (макс. 1 б.);
- наличие правильных эталонов ответов (макс. 1 б.);
- тесты представлены на контроль в срок (макс. 1 б.).

#### **4.6 Решение задач и заданий**

- это вид СРС по систематизации информации в рамках постановки или решения конкретных проблем. Требуется самостоятельный мыслительный поиск решения проблемы. Такой вид самостоятельной работы направлен на развитие мышления, творческих умений, усвоение знаний, добытых в ходе активного поиска и самостоятельного решения проблем. Следует отметить, что такие знания более прочные, они позволяют студенту видеть, ставить и разрешать как стандартные, так и не стандартные задачи, которые могут возникнуть в дальнейшем в профессиональной деятельности.

Решения ситуационных задач относятся к частично поисковому методу и предполагает третий (применение) и четвертый (творчество) уровень знаний. Характеристики выбранной для ситуационной задачи проблемы и способы ее решения являются отправной точкой для оценки качества этого вида работ. В динамике обучения сложность проблемы нарастает, и к его завершению должна соответствовать сложности задач, поставленных профессиональной деятельностью на начальном этапе.

Оформляется решение задачи письменно. Количество ситуационных задач и затраты времени на их решение зависят от объема информации, сложности и объема решаемых проблем, индивидуальных особенностей студента и определяются преподавателем.

Роль преподавателя:

- определить тему, либо раздел и рекомендовать литературу;
- сообщить студенту информацию о методах построения проблемных задач;
- консультировать студента при возникновении затруднений;
- оценить работу студента в контексте занятия (проверить или обсудить ее со студентами).

Роль студента:

- изучить учебную информацию по теме;
- провести системно — структурированный анализ содержания темы;
- выделить проблему, имеющую интеллектуальное затруднение, согласовать с преподавателем;
- дать обстоятельную характеристику условий задачи;
- критически осмыслить варианты и попытаться их модифицировать (упростить в плане избыточности);
- выбрать оптимальный вариант (подобрать известные и стандартные алгоритмы действия) или варианты разрешения проблемы (если она стандартная);
- оформить и сдать на контроль в установленный срок.

Критерии оценки:

- соответствие содержания задачи теме (макс. 1 б.);

- содержание задачи носит проблемный характер (макс. 1 б.);
  - решение задачи правильное, демонстрирует применение аналитического и творческого подходов (макс. 2 б.);
  - продемонстрированы умения работы в ситуации неоднозначности и неопределенности (макс. 2 б.);
  - задача представлена на контроль в срок (макс. 0,5 б.).
- Примерные задания по темам.

Тема 1 Понятие, классификация и свойства управленческих решений

#### Ситуация 1

Процветание и будущее фирмы зависят, прежде всего, от внедрения нововведений. Однако нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением изменениям, внедрению нового, передового.

Какие действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациям? Какую программу инноваций Вы предложите, если Вас назначат менеджером данной фирмы?

#### Ситуация 2

Какие вы примите решения как менеджер фирмы, если:

- а) продукция вашей фирмы не пользуется спросом у потребителей на обозначенном рынке;
- б) цены на продукцию фирмы резко снизились;
- в) поставщик отказался от поставок основного сырья для вашей продукции;
- г) (решения принимать по каждому пункту)?

#### Ситуация 3

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами сотрудников по поводу внедрения изобретения, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом ему лучше действовать, чтобы нормализовать создавшуюся обстановку в коллективе?

- а) Выбрать актив, группу, поручить разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку руководства.

б) Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников нового, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

в) Изучить перспективы улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

г) Установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого подхода к технологии производства, проводить работу по реализации новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других прогрессивных руководителей.

#### Ситуация 4

Примите оптимальные решения при условии:

а) В связи с сокращением производства необходимо высвободить n-число сотрудников.

б) Резко ухудшилось качество производимой продукции (услуг).

в) На рынке упал спрос на производимую вашей фирмой продукцию (услуги).

#### Ситуация 5

Определите показатели рентабельности инвестиций в инновации по трем вариантам.

Таблица 2 - Показатели рентабельности инвестиций

Варианты	Инвестиции в инновации, у.е.	Предполагаемый доход от внедрения инноваций, у.е.
А	2212,69	2377,10
Б	2223,34	2386,19
В	2246,36	2443,30

#### Ситуация 6

На фирме сформировался демократический стиль руководства. Определите приемы по принятию решений при следующих параметрах:

а) распределение ответственности;

б) отношение к подбору кадров;

в) отношение к инициативе;

г) отношение к дисциплине;

и) способ доведения решения до исполнителей.

### Ситуация 7

Вы главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой – это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

Постановка задачи: Какое решение вы примете? Подпишете ли вы контракт или нет? Почему?

### Ситуация 8

Вы менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма при помощи дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров – пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый пылесос не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара.

Постановка задачи: Какие действия вы предпримете? Почему?

### Ситуация 9

Вы менеджер на фирме, производящей программные продукты для ПЭВМ. На одной из презентаций вы знакомитесь с молодой дамой (молодым человеком), которая (ый) недавно была (был) управляющей (им) в фирме-конкуренте. По какой-то причине она (он) была (был) уволена (ен) и теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете начать ухаживать или, наоборот, принять ухаживания. Или можете взять ее (его) на работу. В ином случае можете просто пообещать взять ее (его) на работу. Обида так

сильна, что она (он) с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента.

Постановка задачи: Как вы поступите? Почему?

#### Ситуация 10

Вы менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. Недавно вы узнали, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которого в ваших холодильниках нет, но оно окажет большое влияние на сбыт. Например, в холодильниках «NO FROST» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной упаковке, но и обычные, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной выставке фирмы-конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника и о том, каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы узнать о нововведении.

Постановка задачи: Пойдете ли вы на такой шаг? Почему?

#### Ситуация 11

Вы главный менеджер известной фирмы и изо всех сил стараетесь добиться заключения выгодного контракта на большую сумму продаж с одной компанией. В ходе переговоров узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе на работу, но если вы намекнете ему об этой возможности, он скорее всего передаст заказ именно вам.

Постановка задачи: Как поступите вы? Почему?

#### Ситуация 12

Вы – менеджер по маркетингу и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакциях на товар конкурента. Для этого вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего «Института маркетинга и конъюнктуры рынка».

Постановка задачи: Сделаете ли вы такой опрос? Почему?

#### Ситуация 13

Вы менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов-мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет



отрицательную реакцию со стороны ряда ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы.

Постановка задачи: Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?

#### Ситуация 14

Ниже приводится список типичных организационных решений. Необходимо определить, являются ли они запрограммированными или нет.

Таблица 3 - Список типичных организационных решений

№	Список решений	Да	Нет
1	Наем заведующим специалистом в исследовательскую лабораторию компании, производящую сложную техническую продукцию		
2	Доведение мастером до рабочих дневного задания		
3	Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании		
4	Решение начальника о допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача		
5	Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе		
6	Дача руководителем согласия на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы		
7	Определение годового задания для ассистента профессора		
8	Дача начальником согласия на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации		
9	Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы о новом вузовском учебнике		
10	Выбор правлением компании места для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами		

## Тема 2 Основы теории принятия решений: концепции модели теории принятия решений

### Ситуация 1

Вам нужно принять решение: открывать в городе гостиницу или не открывать. Укажите ваши действия по выбору цели и сбору информации.

### Ситуация 2

Исходя из задания, изложенного в ситуации 1, и собранной информации осуществляется подготовительный анализ альтернатив для принятия решения.

### Ситуация 3

Предположим, что в процессе подготовительного этапа принятия решения вы пришли к следующему предварительному выводу: лучшей альтернативой является открытие фешенебельной гостиницы, рассчитанной на 30 номеров люкс. Раскройте процесс окончательного принятия решения.

### Ситуация 4

Допустим, что вами уже принято окончательное решение о строительстве фешенебельной гостиницы на 30 номеров люкс. Определите ваши действия по реализации решения.

### Ситуация 5

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

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

### Ситуация 6

Ваша фирма производит 5 000 компьютеров.

Для того чтобы усиленно противодействовать конкурентам, вам предстоит решить задачу:

- Либо снизить цену на продукцию на 10%. Тогда ваш доход с продажи каждого компьютера сократится с 300 у.е. до 200 у.е.

- Либо усилить рекламу и увеличить сеть сбытовых организаций. При этом рекламные затраты на единицу продукции возрастут с 100 у.е. до 150 у.е., а сбытовые – с 50 до 120 у.е. Вам предстоит:

- Определить факторы, которые будут учитываться при принятии решения, и перечень альтернатив.

- Рассчитать доходность.

- Принять единственное решение.

### Ситуация 7

В результате усиления натиска конкурентов у вас возникли сложности со сбытом компьютеров.

Имеются следующие варианты решения задачи:

- Снизить производство компьютеров с 5 000 до 4 000. При этом ваши потери составят 50 000 у.е.

- Усовершенствовать качество компьютеров. Тогда потери дохода от усовершенствования составят 20 000 у.е. и от внесения изменений в 24 технологию – 30 000 у.е.

- Усилить рекламную компанию. В этом случае затраты на единицу продукции возрастут на 8 у.е. Определите факторы, влияющие на принятие решения. Рассчитайте доходность. Выберите окончательное решение.

## Тема 3 Процесс принятия и реализации управленческого решения

### Задание 1

В группах по три человека рассмотрите последовательно каждый этап процесса принятия управленческого решения. Как вы считаете, какие факторы внутренней и внешней среды будут влиять на каждый из этапов? Результаты своей работы вынесите на дискуссию на практическом занятии.

Проведите обсуждение на тему:

Из каких этапов состоит стадия подготовки к разработке управленческого решения.

Какая информация используется в качестве входной на этапе получения информации о ситуации?

Что значит недостаточность информации при анализе неблагоприятной управленческой ситуации?

Что значит избыточность информации при анализе неблагоприятной управленческой ситуации?

### Задание 2

В группах по три-четыре человека рассмотрите следующую ситуацию. Ваше предприятие столкнулось с неблагоприятной управленческой ситуацией. Соответственно надо принимать управленческое решение. Итак, мы начали подготовку к разработке управленческого решения. Может ли на этом этапе неблагоприятная управленческая ситуация разрешиться? Или начатый процесс по разработке и принятию управленческого решения следует довести до конца?

Проведите обсуждение на тему:

Зачем при принятии управленческого решения генерируют альтернативные варианты решений?

### Задание 3

В группах по три-четыре человека рассмотрите следующую ситуацию. Предположите, что у вас есть фирма. Придумайте для вашей фирмы конкретную неблагоприятную управленческую ситуацию. Попробуйте выполнить все этапы блока «Разработка управленческого решения». Причем при генерировании альтернативных вариантов управленческих решений можете использовать любой известный вам метод. Результаты обсудите на практическом занятии.

### Задание 4

Продолжите начатое ранее обсуждение по выходу вашего предприятия из сложившейся ситуации. Обсудите проблему в соответствии с этапами блока принятия решения, реализации и анализа результата. Результаты вынесите на обсуждение на практическом занятии.

### Задание 5

В группах по три-четыре человека, рассмотрите процесс реализации управленческих решений. Представьте, что у вас есть

предприятие. Нарисуйте организационную структуру вашего предприятия. Покажите, как информация циркулирует в вашей организационной структуре от вышестоящих уровней управления к нижестоящим, и наоборот. А также покажите, как происходит обмен информацией на одном уровне управления. Приведите конкретный пример. Результаты своей работы обсудите на практическом занятии.

### Задание 6

В группах по три-четыре человека рассмотрите основные составляющие процесса контроля. Обоснуйте, чем отличаются критерии качества от стандартов. А также определите причины необходимости контроля реализации управленческого решения на предприятии. Предположите, что у вас есть предприятие. Какие методы контроля реализации управленческих решений вы бы использовали на своем предприятии? Обоснуйте свой ответ. Результаты своей работы обсудите на практическом занятии.

### Задание 7

Задание: из 18 действий, обозначенных в списке, надо последовательно составить алгоритм решения управленческих проблем, для чего необходимо пронумеровать действия порядковыми номерами, начиная с 1 по 18; выделить стадии процесса принятия и реализации управленческих решений.

Таблица 4 - Список действий при решении управленческих проблем

№	Наименование действий (этапов) принятия управленческого решения	Инд. ранг	Ранг консульт	Отклонение
1	Структуризация проблемы			
2	Документальное оформление задач			
3	Определение разрешимости проблемы			
4	Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого			
5	Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме			

6	Оформление решения			
7	Разработка вариантов решения проблемы			
8	Определение существования проблемы			
9	Оценка новизны проблемы			
10	Контроль выполнения решения			
11	Выбор решения			
12	Оценка вариантов решения			
13	Координация действий исполнителей решения			
14	Постановка задач исполнителям			
15	Выбор критерия оценки вариантов решения			
16	Установление взаимосвязи с другими проблемами			
17	Формулирование проблемы			
18	Определение причины возникновения проблемы			
ИТОГО				

### Задание 8

Ответьте «да» или «нет»

Таблица 5 - Вопросы решаемые при управлении

	Контрольные вопросы	ДА	НЕТ
1	Обмен информации в иерархической структуре управления происходит только по вертикали		
2	Управленческий цикл на каждом конкретном предприятии зависит от технологии производственного процесса, периодичности возникновения внешних и внутренних проблем, требующих своего решения		

3	Для подразделения организации управленческий цикл начинается с момента получения задания		
4	Информация, поступающая от нижестоящей организации к вышестоящей, должна быть более детализированной		
5	Принятое управленческое решение можно откорректировать на любом этапе управленческого цикла		
6	Отсутствие обратной связи в организации может привести к кризисной ситуации		
7	Функцию контроля может выполнять любой сотрудник организации		
8	Осмысленность и однозначное восприятие стандартов сотрудниками приводит к повышению эффективности системы контроля		
9	Эффективное функционирование системы контроля невозможно без вычислительной техники и современных систем поддержания и сопровождения процесса выработки и принятия управленческих решений		
10	Двустороннее общение с сотрудниками повышает эффективность системы контроля		

Тема 4 Методы решения задач обоснования управленческих решений

#### Задача 1

Фирма имеет возможность реализовывать свои товары на 4-х различных рынках. Затраты на рекламу на этих рынках составляют соответственно 7, 5, 9, и 6 тыс. денежных единиц, доля рынка - 45,

40, 50 и 45 процентов, а объем продаж - 90, 85, 80 и 83 тыс. штук. При этом ставятся одновременно следующие цели: минимизация затрат на рекламу, завоевание максимальной доли рынка и максимизация объема продаж в течение планируемого периода. Построить математическую модель и предложить метод решения.

### Задача 2

Руководителю фирмы требуется решить, какую программу для бухучета следует приобрести. Альтернативы – предлагаемые на рынке программы: «1С», «Парус», «С2», «Бухгалтер-3», «программа, изготовленная на заказ». Факторы, определяющие выбор, – параметры программы: стоимость, защищенность информации, гибкость настройки, расширяемость, нетребовательность к ресурсам. С помощью метода главного критерия.

Тема 5 Методы принятия управленческих решений в условиях определенности

### Задание 1

Требуется определить, в каком количестве надо выпускать продукцию четырех типов Прод1, Прод2, Прод3, Прод4, для изготовления которой требуются ресурсы трех видов: трудовые, сырье, финансы. Количество ресурса каждого вида, необходимое для выпуска единицы продукции данного типа, называется нормой расхода. Нормы расхода, а также прибыль, получаемая от реализации единицы каждого типа продукции, приведены в таблице. Там же приведено наличие располагаемого ресурса.

Таблица 6 – Условия решения задачи

Ресурсы	Нормы расхода ресурсов на единицу продукции				Знак	Наличие ресурсов
	Прод1	Прод2	Прод3	Прод4		
Трудовые	1	1	1	1	$\leq$	16
Сырьевые	6	5	4	3	$\leq$	110
Финансы	4	6	10	13	$\leq$	100
Прибыль	60	70	120	130	max	-

Требуется найти такой план выпуска продукции, при котором будет максимальной общая прибыль.



## Задание 2

Для производства двух видов изделий типа А и типа В предприятие использует 3 вида сырья. Нормы расхода каждого вида сырья на изготовление единицы продукции каждого типа, общее количество сырья, имеющегося в наличии, а также прибыль от реализации одного изделия каждого типа приведены в таблице.

Таблица 7 – Данные для расчетов

Виды сырья	Нормы расхода сырья		Общее количество сырья (кг)
	А	В	
I	12	10	300
II	4	5	120
III	3	2	252
Прибыль от реализации одного изделия (руб.)	40	30	

Найти план выпуска продукции, обеспечивающий в рамках имеющихся ресурсов наибольшую прибыль.

## Задание 3

Для производства четырех видов изделий  $A_1, A_2, A_3, A_4$  завод должен использовать три вида сырья I, II, III, запасы которого на планируемый период составляют соответственно 1000, 600, и 150 условных единиц. (Предполагается, что ресурсы других видов имеются в количествах, достаточных для выполнения оптимального плана). В приведенной таблице даны технологические коэффициенты, то есть расход каждого вида сырья на производство единицы каждого изделия и прибыль от реализации единицы изделия каждого вида.

Таблица 8 – Условия для расчетов

Вид сырья	Запас сырья	Технологические коэффициенты			
		$A_1$	$A_2$	$A_3$	$A_4$
А	1000	5	1	0	2
Б	600	4	2	2	1
В	150	1	0	2	1
Прибыль от реализации		6	2	2,5	4

Требуется составить такой план выпуска указанных изделий, чтобы обеспечить максимальную прибыль от их реализации. Задачу решить в электронных таблицах.

#### Задача 4

Требуется минимизировать затраты на перевозку товаров от предприятий производителей на склады. При этом необходимо учесть возможности поставок каждого из производителей при максимальном удовлетворении запросов потребителей.

В этой модели представлена задача доставки товаров с трех заводов на пять региональных складов. Товары могут доставляться с любого завода в любой регион, однако, очевидно, что стоимость доставки на большее расстояние будет большей. Требуется определить объемы перевозок между каждым заводом и складом, в соответствии с потребностями складов и производственными заводами, при которых транспортные расходы минимальны.

Таблица 9 – Данные для расчетов

Заводы	Регион				
	Курская область	Белгородская область	Воронежская область	Брянская область	Московская область
Заря	10	8	6	5	4
Урал	6	5	4	3	6
Восход	3	4	5	5	9

Таблица 10 - Потребности складов в областях

Курская область	Белгородская область	Воронежская область	Брянская область	Московская область	Сумма
180	80	200	160	220	840

Таблица 11 - Возможности поставок заводов

Белоруссия	300
Заря	260
Урал	280
Восход	840

Как мы видим, потребности в грузе в городах равны возможностям поставок с заводов. Следовательно, груз должен быть распределен полностью и удовлетворены потребности складов. В задаче должно присутствовать три ограничения: количество поставок больше или равно 0; сумма поставок с различных заводов в один город равна потребности; сумма поставок с завода в разные города равна возможностям завода.

Тема 6 Методы оценки и выбора альтернатив в условиях неопределенности и риска

### Задача 1

Фирма готова перейти к массовому выпуску продукции нового вида. Требуется определить, когда это следует сделать: немедленно, через год, через два года. Возможные последствия от принимаемых решений в условиях разной реакции рынка на новую продукцию представлены в таблице.

Таблица 12 – Возможные последствия от принимаемых решений в условиях разной реакции рынка на новую продукцию

Вариант решения о переходе к массовому производству	Прибыль (млн.у.е.) при условии, что массовый спрос возникнет		
	немедленно	через год	через два года
Перейти немедленно	20	10	-5
Перейти через один год	8	14	2
Перейти через два года	0	1	8

2. Определите тип электростанции, которую необходимо построить для удовлетворения энергетических потребностей комплекса крупных промышленных предприятий. Множество возможных стратегий в задаче включает следующие параметры:  $R_1$  – сооружается гидростанция;  $R_2$  – сооружается теплостанция;  $R_3$  – сооружается атомная станция;

Экономическая эффективность сооружения электростанции зависит от влияния случайных факторов, образующих множество состояний природы и  $S_i$  ( $i=1,5$ ). Результаты расчета экономической эффективности приведены в следующей таблице.

Таблица 13 – Расчет экономической эффективности

Тип станции	Состояние природы				
	S1	S2	S3	S4	S5
$R_1$	40	70	30	25	45
$R_2$	60	50	45	20	30
$R_3$	50	30	40	35	60

3. При выборе стратегии  $R_j$  ( $j=1,3$ ) каждому возможному состоянию природы  $S_i$  ( $i=1,4$ ) соответствует один результат (исход)  $V_{ji}$  ( $j=1,3$ ;  $i=1,4$ ). Элементы  $V_{ji}$ , являющиеся мерой потерь при принятии решения, приведены ниже в таблице.

Таблица 14 – Элементы  $V_{ji}$ , являющиеся мерой потерь при принятии решения

Стратегии	Состояние природы			
	$S_1$	$S_2$	$S_3$	$S_4$
$R_1$	2	6	5	8
$R_2$	3	9	1	4
$R_3$	5	1	6	2

Выберите оптимальное решение в соответствии с критериями Лапласа, Вальда, Сэвиджа и Гурвица (при  $\alpha=0,5$ )

#### Задача 2

Пусть имеются два инвестиционных проекта. Первый с вероятностью 0,6 обеспечивает прибыль 15 млн руб., однако с вероятностью 0,4 можно потерять 5,5 млн руб. Для второго проекта с вероятностью 0,8 можно получить прибыль 10 млн руб. и с вероятностью 0,2 потерять 6 млн руб. Какой проект выбрать?

#### Задача 3

Немецкий банк разместил в английском банке свободные средства на три месяца. Как захеджировать возникший риск возможного падения курса фунта стерлингов относительно евро?

#### Задача 4

Руководство некоторой компании решает, создавать ли для выпуска новой продукции крупное производство, малое предприятие или продать патент другой фирме. Размер выигрыша, который компания может получить, зависит от благоприятного или неблагоприятного состояния рынка. На основе данной таблицы выигрышей (потерь) постройте дерево решений и заполните таблицу.

Таблица 15 – Данные для расчетов

№ стратегии	Действия компании	Выигрыш при благоприятном состоянии рынка, долл.	Выигрыш при неблагоприятном состоянии среды, долл.
1	Строительство крупного предприятия	200000	- 180000
2	Строительство малого предприятия	100000	-20000
3	Продажа патента	10000	- 10000

Вероятность благоприятного и неблагоприятного состояний экономической среды равна 0,5.

### Задача 5

Рассматривается вопрос о приобретении фирмой нового оборудования за 5,3 млн дол. Оборудование того же типа, что и остальное на фирме. Предполагается использовать это оборудование в течение пяти лет, а затем продать. Менеджеры фирмы подготовили следующую информацию.

Затраты фирмы - средние (A - average) и общие (T- total) на единицу продукции описываются соответственно формулами:

$$AVC = 20 - 3Q + 0,25Q^2 ;$$

$$TVC = AVC * Q,$$

где Q - выпуск продукции в млн единиц в год.

Цены (оптимистической, наиболее вероятной и пессимистической) на продукцию фирмы по годам реализации проекта с учетом вероятностей ее возникновения отражены в таблице.

Таблица 16 – Исходные данные для расчетов

Год	Оптимистическая цена на продукцию фирмы (0,3)	Наиболее вероятная цена на продукцию фирмы (0,5)	Пессимистическая цена на продукцию фирмы (0,2)
1-й	20	15	7
2-й	20	15	10
3-й	24	20	10
4-й	24	20	15
5-й	24	20	15

Вычислить: оптимальный выпуск продукции и ожидаемую выручку по годам реализации проекта, полные затраты и ожидаемые полные затраты, ожидаемые чистые поступления по годам, коэффициент дисконтирования, считая проект средним между рискованным и высокорискованным, чистую приведенную стоимость. Сделать выводы.

### Задача 6

Рассматриваются два инвестиционных проекта. Первый с вероятностью 0,65 обеспечивает доход в 10 млн руб., однако с вероятностью 0,35 убытки могут составить 6 млн. руб. Для второго проекта с вероятностью 0,7 можно получить доход 8 млн. руб., с

вероятностью 0,3 убытки 4 млн. руб. Какой из проектов следует реализовать? Ответ аргументировать.

### Задача 7

Рассматриваются два инвестиционных проекта. Срок реализации каждого – 3 года. Вероятности поступления наличности проекта А по периодам реализации составляют 0,2; 0,6; 0,2. Объем наличных поступлений по проекту А соответственно – 40, 50, 60 млн. руб. Вероятности проекта Б – 0,4; 0,2; 0,4. Наличные поступления по проекту Б соответственно 0, 50, 100 млн. руб. Фирма имеет обязательства в 80 млн. руб. Какой из проектов следует реализовать?

### Задача 8

Известно, что при вложении капитала в мероприятие А из 120 случаев:

- прибыль 25 тыс.руб. была получена в 48 случаях,
- прибыль 20 тыс.руб. была получена в 36 случаях,
- прибыль 30 тыс.руб. была получена в 36 случаях.

При вложении капитала в мероприятие Б:

- прибыль 40 тыс.руб. была получена в 36 случаях,
- прибыль 30 тыс.руб. была получена в 60 случаях,
- прибыль 15 тыс.руб. была получена в 24 случаях.

Определить степень риска при вложении капитала в мероприятия А и Б.

## Тема 7 Контроль реализации управленческих решений

### Ситуация 1

Процветание и будущее фирмы зависят, прежде всего, от внедрения нововведений. Однако нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением изменениям, внедрению нового, передового. Какие действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациям? Какую программу инноваций вы предложите, если вас назначат менеджером данной фирмы?

Задание:

1. Составить план реализации ваших управленческих решений.

2. Построить сетевую матрицу и матрицу распределения ответственности.

3. Составить план организации реализации управленческих решений (план организации управленческих решений, оформить информационную таблицу реализации решений).

4. Разработать положение по мотивации реализации управленческого решения.

5. Разработать систему контроля реализации управленческих решений (контроль по результатам (промежуточным, конечным), контроль по срокам выполнения).

### Ситуация 2

Какие вы примете решения как менеджер фирмы, если:

а) продукция вашей фирмы не пользуется спросом у потребителей на обозначенном рынке;

б) цены на продукцию фирмы резко снизились; в) поставщик отказался от поставок основного сырья для вашей продукции? (Решения принимать по каждому пункту.)

Задание:

1. Составить план реализации ваших управленческих решений.

2. Построить сетевую матрицу и матрицу распределения ответственности.

3. Составить план организации реализации управленческих решений (план организации управленческих решений, оформить информационную таблицу реализации решений).

4. Разработать положение по мотивации реализации управленческого решения.

5. Разработать систему контроля реализации управленческих решений (контроль по результатам (промежуточным, конечным), контроль по срокам выполнения).

### Ситуация 3

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами сотрудников по поводу внедрения изобретения, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом ему лучше действовать, чтобы нормализовать создавшуюся обстановку в коллективе?

а) Выбрать актив, группу, поручить разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку руководства.

б) Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников нового, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

в) Изучить перспективы улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

г) Установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого подхода к технологии производства, проводить работу по реализации новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других прогрессивных руководителей.

Задание:

1. Составить план реализации ваших управленческих решений.

2. Построить сетевую матрицу и матрицу распределения.

3. Составить план организации реализации управленческих решений (план организации управленческих решений, оформить информационную таблицу реализации решений).

4. Разработать положение по мотивации реализации управленческого решения.

5. Разработать систему контроля реализации управленческих решений (контроль по результатам (промежуточным, конечным), контроль по срокам выполнения).

Тема 8 Методы оценки эффективности управленческих решений. Ответственность руководителя за принятие решений

Задание 1

Рассмотрите ситуацию. Закрытое акционерное общество «Саунт» работает на рынке 5 лет. Занимается поставкой автозапчастей на российский рынок. За это время успело зарекомендовать себя. Сложилась следующая ситуация: на рынке появилась конкурирующая фирма. Автозапчасти данной фирмы стоят в 1,5 раза дешевле, чем у фирмы «Саунт». Что в данной неблагоприятной управленческой ситуации делать фирме «Саунт»? Задание. Попробуйте решить данную проблему. Какие действия



должна предпринять данная фирма? Какую информацию ЗАО «Саунт» будет использовать для решения данной проблемы? Почему необходимо для получения лучшего результата использовать как качественную, так и количественную информацию? Примите управленческое решение. Подумайте, как принятое вами решение отразится на деятельности организации в целом и на сотрудниках данной фирмы. От каких факторов в данном случае будет зависеть качество и эффективность управленческого решения? Каково в данной ситуации будет влияние личностных оценок руководителя, среды принятия решения, информационных ограничений, поведенческих ограничений на процесс принятия управленческих решений? Какова будет ответственность в случае принятия неверного, непродуманного, необоснованного управленческого решения? К чему это может привести?

### Задание 2

Имеются семь инвестиционных проектов I1, I2, ... I7. Каждый из них характеризуется составной прибылью в условных единицах и затратам в млн руб.

Таблица 17 - Данные для расчетов

Показатель	Проекты						
	1	2	3	4	5	6	7
Прибыль, усл. ед.	2,6	1,8	2,3	2,7	2,0	1,6	3,0
Затраты, млн. руб.	1,0	2,9	1,0	1,2	0,7	0,6	2,5

Лимит финансирования, выделенный для реализации проектов, составляет 3,5 млн. руб. Необходимо определить перечень наиболее эффективных проектов.

### Задание 3

«Ответственность за неудачу» Экономическое положение и финансовые показатели крупной производственно-торговой фирмы за последние несколько месяцев ощутимо ухудшились. А по некоторым товарным позициям наметилась устойчивая тенденция к сокращению оборота. На совещании у руководства директор по маркетингу предложил поправить положение с помощью масштабной и действенной рекламной кампании и поручить начальнику отдела рекламы подготовить соответствующий проект.

Начальник отдела рекламы приступил к разработке возможных вариантов рекламной кампании и вскоре направил их директору по маркетингу, которому был подчинен. Через несколько дней он получил утвержденный вариант и в соответствии с ним отдел разработал детальный проект рекламной кампании, который был для сведения направлен директору по маркетингу. Прошла неделя, но реакции не последовало. Тогда начальник отдела рекламы обратился к секретарю директора по маркетингу с просьбой узнать, рассмотрел ли шеф их проект, и на следующий день получил окончательный проект рекламной кампании, подписанный директором по маркетингу. Начальник отдела рекламы безотлагательно начал реализацию предусмотренных проектом рекламных мероприятий, однако к намеченному сроку ожидаемого результата получено не было. Более того, скоро выяснилось, что рекламная кампания в целом оказалась крайне неудачной. Когда это стало для всех очевидно, директор по маркетингу вызвал начальника рекламного отдела и стал упрекать его в том, что предложенный им проект был недостаточно продуман и принес лишь дополнительные расходы. Однако начальник отдела рекламы решительно защищался от этой, по его мнению, необоснованной критики. Он заявил: «Я не понимаю ваших упреков. Вы сами дали «зеленой свет» для реализации наших предложений. Все мои проекты были своевременно представлены, на них есть ваши визы. Хорошо, что я сохранил все документы и теперь нельзя свалить на меня и мой отдел всю вину за нашу общую неудачу!»

#### **4.7 Формирование информационного блока**

- это такой вид СРС, который требует координации навыков студента по сбору, систематизации, переработке информации, и оформления ее в виде подборки материалов, кратко отражающих теоретические вопросы изучаемой проблемы (определение, структура, виды), а также практические ее аспекты (методики изучения, значение для усвоения последующих тем, профессиональная значимость). Умение формировать информацию по теме в блоки развивает у студентов широкое видение вопросов, научное мышление, приучает к основательности в изучении проблем. Качественно изготовленные информационные блоки могут служить дидактическим материалом для изучения темы в процессе самоподготовки, как самим студентом, так и его

сокурсниками. Информационный блок может включать таблицы, схемы, рисунки, методики исследования, выводы.

Задание по составлению информационных блоков как вида внеаудиторной самостоятельной работы, планирующейся обычно после изучения темы в рамках семестра, когда она хорошо осмыслена. Оформляется письменно, ее объем не более двух страниц, контроль выполнения может быть произведен на практическом занятии путем оценки эффективности его использования для выполнения заданий.

Роль преподавателя:

- определить тему, рекомендовать литературу;
- дать консультацию по вопросу формы и структуры блока;
- проверить исполнение и степень эффективности в рамках практического занятия.

Роль студента:

- изучить материал источника, выделяя главное и второстепенное;
- установить логическую связь между элементами темы;
- подобрать и записать основные определения и понятия;
- дать краткую характеристику объекту изучения;
- использовать элементы наглядности, выделить главную информацию в схемах, таблицах, рисунках;
- сделать выводы, обозначить важность объекта изучения в образовательном или профессиональном плане.

Критерии оценки:

- соответствие содержания теме (макс. 1 б.);
- правильная структурированность информации (макс. 1 б.);
- наличие логической связи изложенной информации (макс. 1 б.);
- соответствие оформления требованиям (макс. 0,5 б.);
- аккуратность и грамотность изложения (макс. 0,5 б.);
- работа представлена в срок (макс. 0,5 б.).

#### **4.8 Подготовка сообщения или презентации**

- вид самостоятельной работы студентов (далее СРС), содержащий информацию, дополняющую и развивающую основную тему, изучаемую на аудиторных занятиях. Темы для подготовки

сообщений выдаются студентам на первых занятиях, определяются сроки их выполнения и защиты.

Темы сообщений по теме 1 «Понятие, классификация и свойства управленческих решений»

1. Сущность и содержание управленческих решений.
2. Функции решений в методологии и организации процессов управления.
3. Типология управленческих решений. Классификация решений.
4. Формы подготовки и реализации управленческих решений.
5. Научные подходы в организации разработки и реализации управленческих решений.
6. Принципы формирования управленческих решений, разработанные в научных работах Берга А.И., Богданова А.А., Гвишиани Д.М., Райфа Х., Райфа Г., Цыгичко, Саймона Г. и др.
7. Интеграция теории управления и теории принятия решений.
8. Универсальная теория принятия решений в свете трансформаций современных концепций менеджмента.
9. Решающая роль креативности и инноваций в создании конкурентных преимуществ; управление креативностью для нахождения нестандартных, творческих, уникальных решений для развития бизнеса.
10. Современные методы и методологии управления инновационным мышлением.

Вопросы для обсуждения по теме 2 «Основы теории принятия решений: концепции модели теории принятия решений»

1. Модели принятия решений.
2. Концепция ограниченной рациональности Г. Саймона.
3. Модель «мусорной корзины» Дж. Марча.
4. Теория локальных приращений Ч. Линдблома.
5. Модель принятия решений В. Врума.
6. Модель организации М. Круазье.
7. Основная модель принятия решений.
8. Детерминанты (факторы решения). Первичные и вторичные.

Вопросы для обсуждения по теме 3 «Процесс принятия и реализации управленческого решения»

1. Алгоритм принятия управленческих решений.
2. Организация процесса разработки управленческих решений.
3. Диагностика и идентификация проблем (построение дерева проблем).
4. Понятие альтернативы в процессах принятия решения; выбор альтернатив; языки описания альтернатив. Критерии и ограничения выбора альтернатив.
5. Состав процедур разработки, согласования, утверждения и организации выполнения управленческих решений.
6. Влияние личности менеджера на принятие решений, побуждение сотрудников к участию в принятии управленческих решений.
7. Модель Врума-Джаго.
8. Организация ситуационных центров.
9. Характеристики, особенности и взаимосвязь объектных, организационных, коммуникационных решений.
10. Проблема интеграции объектных и организационных решений; организационных и коммуникационных решений.
11. Опишите алгоритм принятия управленческого решения.
12. Назовите и дайте характеристику этапам принятия и реализации управленческого решения.
13. Перечислите стадии, этапы и операции процесса принятия и реализации управленческого решения.
14. Опишите основную модель принятия управленческих решений и ее составные элементы.

Вопросы для обсуждения по теме 4 «Методы решения задач обоснования управленческих решений»

1. Раскройте понятие «оцениваемых альтернатив действий».
2. Что такое результаты альтернатив действий и выбор одной альтернативы действий?
3. Опишите состояние внешней среды и ее влияние на принятие управленческого решения.
4. Опишите значение целевой функции в принятии решений.
5. Назовите факторы (детерминанты) решения: первичные и вторичные.
6. Опишите роль моделирования в процессах принятия управленческих решений.

7. Опишите модели принятия управленческих решений: нормативная (классическая), административная (дескриптивная), политическая, их характеристики и значение.

8. Организация выполнения управленческих решений.

Вопросы для обсуждения по теме 5 «Методы принятия управленческих решений в условиях определенности»

8. Определенность. Абсолютная определенность.

9. Формальное решение.

10. Творческое решение.

11. Транспортная задача математического программирования.

12. Лексикографическая задача.

13. Метод последовательных уступок.

14. Метод главного критерия.

Вопросы для обсуждения по теме 6 «Методы оценки и выбора альтернатив в условиях неопределенности и риска»

1. Особенности принятия решений в условиях неопределенности.

2. Условия проведения многоцелевых операций.

3. Особенности теории игр и статистических решений.

4. Методы сопоставления стратегий.

5. Отличительные черты критериев.

6. Критерии и методы решения задач в условиях неопределенности.

7. Содержание понятия «риск» при принятии управленческих решений.

8. Организационные риски.

9. Коммерческие (экономические риски).

10. Технологические риски.

11. Социальные риски.

12. Правовые риски.

13. Субъективная и объективная стороны управленческого риска.

14. Способы оценки риска.

15. Особенности риска в деятельности персонала организации.

16. Стратегии управления риском.

17. Основные методы уменьшения отрицательной составляющей риска.

18. Сущность экономического метода снижения риска.
19. Особенности организационно-распорядительных методов минимизации рисков.
20. Сходства и различия социально-психологических и идеологических методов снижения риска.
21. Процедуры управленческих действий по минимизации рисков.

Вопросы для обсуждения по теме 7 «Методы контроля реализации решений»

5. Классификация методов реализации управленческих решений.
6. Методы организации выполнения управленческих решений.
7. Методы контроля выполнения решений.
8. Организация мониторинга за процессом выполнения управленческих решений.

Вопросы для обсуждения по теме 8 «Методы оценки экономической эффективности управленческих решений. Ответственность руководителя за принятие решений»

1. Эффективность управленческих решений и её составляющие.
2. Методы расчета экономической эффективности подготовки и реализации управленческих решений.
3. Системы информационной и интеллектуальной поддержки разработки и реализации управленческих решений.
4. Методы поддержки принятия решений на основе информационных технологий.
5. Охарактеризуйте понятия «эффект от принятия управленческого решения» и «эффективность управленческого решения».
6. Охарактеризуйте понятие «экономическая эффективность управленческого решения».
7. Охарактеризуйте понятие «организационная эффективность управленческого решения».
8. Охарактеризуйте понятие «социальная эффективность управленческого решения».
9. Охарактеризуйте понятие «технологическая эффективность управленческого решения».

10. Охарактеризуйте понятие «психологическая эффективность управленческого решения».

11. Охарактеризуйте понятие «правовая эффективность управленческого решения».

12. Опишите методы расчета экономической эффективности подготовки и принятия управленческого решения.

13. Опишите особенности систем интеллектуальной, аналитической и информационной поддержки процесса принятия управленческих решений. Организация ситуационных центров.

14. Какова ответственность в системах принятия и реализации управленческих решений? Виды ответственности.

Роль преподавателя:

- определить тему и цель работы;
- определить место и сроки подготовки;
- оказать консультативную помощь при формировании структуры реферата;
- рекомендовать базовую и дополнительную литературу по теме реферата;
- оценить качество представленной работы и ее защиты.

Роль студента:

- собрать и изучить литературу по теме;
- составить план реферата;
- изучение информации (уяснение логики материала источника, выбор основного материала, краткое изложение, формулирование выводов);
- оформление реферата согласно установленной формы;
- сдать на контроль преподавателю и озвучить в назначенный срок.

Время на выступление – 3 – 5 мин.

Критерии оценки:

- соответствие содержания теме (макс. 1 б.);
- правильная структурированность информации (макс. 1 б.);
- наличие логической связи изложенной информации (макс. 1 б.);
- соответствие оформления требованиям (макс. 0,5 б.);
- аккуратность и грамотность изложения (макс. 0,5 б.);
- работа представлена в срок (макс. 0,5 б.).



## **5 Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

### **Основная учебная литература**

1. Карданская, Н.Л. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник / Н.Л. Карданская. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 439 с. Режим доступа: <http://biblioclub.ru>.

2. Катаева, В.И. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: учебное пособие / В.И. Катаева, М.С. Козырев. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 196 с. Режим доступа: <http://biblioclub.ru>.

3. Учитель, Ю.Г. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник / Ю.Г. Учитель, А.И. Терновой, К.И. Терновой. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 383 с. Режим доступа: <http://biblioclub.ru>.

### **Дополнительная учебная литература**

4. Зайцев, М. Г. Методы оптимизации управления и принятия решений: примеры, задачи, кейсы [Текст] : учебное пособие / М. Г. Зайцев, С. Е. Варюхин ; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. - [3-е изд., испр. и доп.]. - М. : Дело, 2011. - 640с.

5. Катаева, В.И. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: учебное пособие / В.И. Катаева, М.С. Козырев. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 196 с. Режим доступа: <http://biblioclub.ru>.

6. Осипенко, С.А. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие / С.А. Осипенко. - М. ; Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 67 с. Режим доступа: <http://biblioclub.ru>.

7. Практикум по дисциплине «Управленческие решения» для студентов дневной и вечерней форм обучения по специальности «Менеджмент организации» [Текст]/ Л.А. Трофимова, В.И. Пилипенко. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 93 с.

8. Системы поддержки принятия решений [Текст] : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Санкт-

Петербургский гос. ун-т ; под ред. В. Г. Халина, Г. В. Черновой. - Москва : Юрайт, 2016. - 494 с.

9. Харитонов, И.В. Основы теории принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник / И.В. Харитонов ; Филиал в г. Коряжме Архангельской области, Министерство образования и науки Российской Федерации, Северный (Арктический) федеральный университет имени М.В. Ломоносова. - Архангельск : САФУ, 2015. - 155 с. Режим доступа: <http://biblioclub.ru>.

### **Перечень методических указаний**

1. Принятие решений с помощью методов анализа иерархий и аналитических сетей [Электронный ресурс] : методические указания по выполнению курсовой работы по дисциплине «Методы оптимизации и принятия решений» для обучающихся по направлению подготовки магистров 221700.68 «Стандартизация и метрология» / Юго-Западный государственный университет, Кафедра управления качеством, метрологии и сертификации ; ЮЗГУ ; сост А. Г. Ивахненко. - Курск : ЮЗГУ, 2013. - 41 с.

2. Методы принятия решений в условиях определенности (Часть I) [Электронный ресурс]: методические указания к практическим занятиям по дисциплине «Теория принятия решений» / Юго-Западный государственный университет, Кафедра вычислительной техники ; ЮЗГУ ; сост. Е. Н. Иванова. - Курск : ЮЗГУ, 2012. - 27 с.

3. Методы принятия решений в условиях определенности (часть II) [Электронный ресурс] : методические указания к практическим занятиям по дисциплине «Теория принятия решений» / Юго-Западный государственный университет, Кафедра вычислительной техники ; ЮЗГУ ; сост. Е. Н. Иванова. - Курск : ЮЗГУ, 2012. - 41 с.

4. Давыдкина, О.А. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: методические указания к практическим занятиям / О.А. Давыдкина ; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Пензенский государственный технологический университет», Минобрнауки России. - Пенза : ПензГТУ, 2014. - 120 с. Режим доступа: <http://biblioclub.ru>.

5. Переяслова О.Г. Методы принятия управленческих решений: методические указания к практическим занятиям и

самостоятельной работе студентов / Южно-Российский государственный политехнический университет (НПИ) имени М. И. Платова. - Новочеркасск: ЮРГПУ (НПИ), 2016. – 68 с.

**Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

1. [www.gks.ru](http://www.gks.ru) – официальный сайт Федеральной службы государственной статистики РФ.
2. <http://kurskstat.gks.ru/> - официальный сайт Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Курской области.
3. <http://www.iqlib.ru> Интернет-библиотека образовательных изданий.
4. <http://biblioclub.ru/> ИОС «Университетская библиотека онлайн».
5. <http://e.lanbook.com> - электронно-библиотечная система «Лань».
6. <http://elibrary.ru> – научная электронная библиотека.

**6 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем**

При изучении дисциплины применяются программные продукты Microsoft Office: текстовый редактор Microsoft Word, электронные таблицы Microsoft Excel, создание презентаций в редакторе Microsoft Power Point.

В качестве источников нормативных и законодательных актов РФ используются справочные правовые системы «Консультант-Плюс», «Гарант».