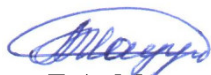


МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Астраханский государственный университет имени В. Н. Татищева»
(Астраханский государственный университет им. В. Н. Татищева)

СОГЛАСОВАНО
Руководитель ОПОП


Е.А. Мацуй

« 28 » августа 2023 г.

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой менеджмента


Е.В. Крюкова

« 28 » августа 2023 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

«МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»

Составитель

Мацуй Е.А.,
доцент, кандидат экономических наук,
доцент кафедры менеджмент

Направление подготовки

Направленность (профиль) ОПОП

Квалификация (степень)

Форма обучения

Год приёма

Курс

Семестр(ы)

38.03.02 Менеджмент
Менеджмент в организации

Бакалавр

Очно-заочная

2021

2

4

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

1.1. Цель освоения дисциплины «Методы принятия управленческих решений»: формирование у студентов системы знаний, умений и навыков, обеспечивающих принятие ими обоснованных, эффективных управленческих решений в профессиональной деятельности, умения использовать современные приемы и методы разработки, принимать и оптимизировать управленческие решения в условиях конкурентной среды. Программа охватывает все основные проблемы разработки и принятия управленческих решений и подготавливает учащегося к практической деятельности в данной сфере. В ходе освоения курса «Методы принятия управленческих решений» будущие специалисты должны получить теоретические знания по данной дисциплине и выработать практические навыки по разработке, анализу, прогнозированию, оценке экономической эффективности управленческих решений.

Необходимость изучения данной дисциплины при профессиональной подготовке менеджеров различных уровней связана с тем, что достижение конечных результатов управленческой деятельности предусматривает создание тщательно продуманной высококачественной системы управления, обеспечивающей эффективное целенаправленное поведение всех членов организации. При этом должна быть обеспечена преемственность новых подходов организационной науки с традиционными методами и подходами.

1.2. Задачи освоения дисциплины «Методы принятия управленческих решений»:

1. изучение технологии разработки, принятия и реализации управленческих решений, в том числе в условиях риска и неопределенности;
2. изучение методов анализа, прогнозирования, оптимизации управленческих решений;
3. получение практических навыков применения изучаемых методов разработки и принятия управленческих решений посредством проигрывания конкретных ситуаций и решения практических управленческих задач;
4. формирование навыков адаптации изученных методов к конкретным управленческим ситуациям.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОПОП

2.1. Учебная дисциплина «Методы принятия управленческих решений» относится к вариативной части Блока 1 учебного плана, что означает формирование в процессе обучения у студента профессиональных знаний и компетенций в рамках выбранного образовательного направления, а также навыков самостоятельной работы в области управленческой деятельности в современной организации. Учебная дисциплина является частью читаемых кафедрой менеджмента дисциплин в области менеджмента. Дисциплина читается в 5-м семестре.

2.2. В методическом плане дисциплина опирается на знания, полученные при изучении следующих учебных курсов: «Философия», «Социология».

Набор входящих знаний и умений, состоящий в знании и понимании законов развития природы, общества и мышления и умении оперировать этими знаниями в профессиональной деятельности, в умении анализировать и оценивать исторические события и процессы, во владении культурой мышления, способностью к восприятию, обобщению и анализу информации, постановке цели и выбору путей её достижения, в способности анализировать социальнозначимые проблемы и процессы, обеспечивают требуемый фундамент для изучения особенностей, методов и инструментов управленческой деятельности.

2.3. Программа дисциплины «Методы принятия управленческих решений» предусматривает освоение ряда тем и вопросов, позволяющих сформировать знания, умения и навыки, которые могут быть использованы при изучении других управленческих дисциплин.

3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование элементов следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО и ОПОП ВО по данному направлению подготовки (специальности).

б) общепрофессиональных (ОПК):

ОПК-2. Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем

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

Таблица 1 – Декомпозиция результатов обучения

Код и наименование компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)		
	Знать	Уметь	Владеть
ОПК-2. Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем	способов сбора, анализа и обработки данных в области экономики организации, необходимых для решения поставленных управленческих задач.	собирать, обрабатывать и анализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических показателей при решении поставленных управленческих задач.	Навыками сбора, обработки и анализа исходных данных, необходимых для расчета экономических показателей при решении поставленных управленческих задач.
ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия;	теоретические и методологические основы разработки и реализации стратегических и оперативных управленческих задач как в целом на уровне организации и ее подразделений, так и в отдельных функциональных областях менеджмента: теоретические и методологические методы анализа и оценки различных вариантов управленческих	применять методы и технологии разработки и реализации стратегических и оперативных управленческих задач как в целом на уровне организации и ее подразделений, так и в отдельных функциональных областях менеджмента; применять методы технологии анализа и оценки различных вариантов управленческих решений с учетом их	навыками использования методов и технологий разработки и реализации стратегических и оперативных управленческих задач как в целом на уровне организации и ее подразделений, так и в отдельных функциональных областях менеджмента; навыками использования методов и технологий анализа и

Код и наименование компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)		
	Знать	Уметь	Владеть
	решений с учетом их социальной значимости в условиях сложной и динамичной среды; факторы и условия, воздействующие на формирование рисков и последствий реализации управленческих	социальной значимости в условиях сложной и динамичной среды; применять методы обоснования и оценки рисков и последствий принятых управленческих решений	оценки различных вариантов управленческих решений с учетом их социальной значимости в условиях сложной и динамичной среды; навыками обоснования и оценки рисков и последствий принятых управленческих решений

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Объём дисциплины (модуля) составляет 2 зачётные единицы, в том числе 32 часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (из них 16 часа – лекции, а 16 часов – практические, семинарские занятия, 40 часов – на самостоятельную работу обучающихся).

Таблица 2 – Структура и содержание дисциплины (модуля)

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Семестр	Контактная работа (в часах)			Самост. работа		Форма текущего контроля успеваемости, форма промежуточной аттестации [по семестрам]
		Л	ПЗ	ЛР	КР	СР	
Тема 1. Роль и значение управленческих решений в менеджменте. Сущность и содержание управленческих решений.	4	2	2			7	опрос; кейз-стади; тестирование
Тема 2. Системный подход в подготовке и принятии управленческих решений. Проблемы и модели разработки управленческих решений.		2	2			7	письменный отчет по домашнему заданию; кейз-стади; контрольная работа
Тема 3. Принятие решений в условиях риска. Принятие сложных решений в условиях риска и неопределенности.		2	2			6	опрос; кейз-стади
Тема 4. Количественные и качественные экспертные		2	2			6	опрос

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Семестр	Контактная работа (в часах)			Самост. работа		Форма текущего контроля успеваемости, форма промежуточной аттестации [по семестрам]
		Л	ПЗ	ЛР	КР	СР	
оценки. Методы количественных и качественных экспертных оценок.							
Тема 5. Активизирующие и эвристические методы разработки управленческих решений. Качественные методы разработки управленческих решений. Оценка качества управленческих решений.		4	4			7	опрос
Тема 6. Оценка эффективности управленческих решений. Сущность и виды ответственности руководителя при принятии управленческого решения. Проблемы и перспективы принятия управленческих решений в современном мире.		4	4			7	решение задач; письменный отчет по домашнему заданию; контрольная работа
Итого		16	16			40	ЭКЗАМЕН

Примечание: Л – лекция; ПЗ – практическое занятие, семинар; ЛР – лабораторная работа; КР – курсовая работа; СР – самостоятельная работа.

Таблица 3 – Матрица соотнесения разделов, тем учебной дисциплины (модуля) и формируемых компетенций

	Кол-во часов	Код компетенции				Общее количество компетенций
		ОПК-2	ОПК-3			
Тема 1. Роль и значение управленческих решений в менеджменте. Сущность и содержание управленческих решений.	11	+	+			2
Тема 2. Системный подход в подготовке и принятии управленческих решений. Проблемы и модели разработки управленческих решений.	11	+	+			2
Тема 3. Принятие решений в условиях риска. Принятие	10	+	+			2

	Кол-во часов	Код компетенции				Общее количество компетенций
		ОПК-2	ОПК-3			
сложных решений в условиях риска и неопределенности.						
Тема 4. Количественные и качественные экспертные оценки. Методы количественных и качественных экспертных оценок.	10	+	+			2
Тема 5. Активизирующие и эвристические методы разработки управленческих решений. Качественные методы разработки управленческих решений. Оценка качества управленческих решений.	11	+	+			2
Тема 6. Оценка эффективности управленческих решений. Сущность и виды ответственности руководителя при принятии управленческого решения. Проблемы и перспективы принятия управленческих решений в современном мире.	11	+	+			2
ИТОГО	72					

[Примечание: данная таблица заполняется в соответствии с таблицей 2]

Краткое содержание каждой темы дисциплины (модуля)

Тема 1. Роль и значение управленческих решений в менеджменте. Сущность и содержание управленческих решений.

Функции решения в методологии и организации процесса управления. Понятие и критерии управленческого решения. Типология управленческих решений.

Тема 2. Системный подход в подготовке и принятии управленческих решений. Проблемы и модели разработки управленческих решений.

Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения. Основные этапы разработки управленческого решения. Анализ альтернатив действий. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив. Научные подходы к принятию решений. Методы принятия решений. Моделирование процесса принятия решений.

Тема 3. Принятие решений в условиях риска. Принятие сложных решений в условиях риска и неопределенности.

Условия неопределенности и риска. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска.

Тема 4. Количественные и качественные экспертные оценки. Методы количественных и качественных экспертных оценок.

Условия применения методов экспертных оценок. Индивидуальные и коллективные экспертные оценки. Этапы проведения экспертной оценки.

Тема 5. Активизирующие и эвристические методы разработки управленческих решений. Качественные методы разработки управленческих решений. Оценка качества управленческих решений.

Количественные методы разработки и прогнозирования управленческих решений. Условия и факторы качества управленческих решений. Методы оценки качества управленческих решений. Предпосылки и этапы автоматизации процесса принятия решений. Классификация информационных систем. Содержание информационных систем и их краткий обзор.

Тема 6. Оценка эффективности управленческих решений. Сущность и виды ответственности руководителя при принятии управленческого решения. Проблемы и перспективы принятия управленческих решений в современном мире.

Эффективность решений. Методы и показатели оценки эффективности управленческих решений. Контроль реализации управленческих решений. Управленческие решения и ответственность. Использование власти и влияния в процессе разработки и реализации управленческих решений. Стили принятия управленческих решений. Управление изменениями и конфликтами при разработке и реализации управленческих решений.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРЕПОДАВАНИЮ И ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

5.1. Указания для преподавателей по организации и проведению учебных занятий по дисциплине (модулю)

Освоение дисциплины «Методы принятия управленческих решений» обучающимися предполагает посещение и прослушивание лекций, работу на практических занятиях в виде собеседования по вопросам, выполнения практических заданий под руководством преподавателя как в группах, так и индивидуально. Часть заданий после изучения соответствующей темы обучающиеся выполняют в качестве самостоятельной работы.

5.2. Указания для обучающихся по освоению дисциплины (модулю)

К каждому занятию необходимо готовиться по вопросам для собеседования. Для подготовки используйте материал лекций, учебников и учебных пособий из раздела 8.

(Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины).

Практические задания для самостоятельной работы нужно выполнять после занятия по соответствующей теме. Разъяснения по выполнению данных заданий и примеры их выполнения будут даны на занятии. Выполненные самостоятельно задания необходимо сдать преподавателю на следующем занятии для проверки.

Таблица 4 – Содержание самостоятельной работы обучающихся

Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение	Кол-во часов	Форма работы
1. Уровни и типы решений. 2. Обеспечение сопоставимости альтернативных вариантов решений.	7	опрос; кейз-стади; тестирование
1) Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив. 2) Модели и методы принятия решений.	7	письменный отчет по домашнему заданию; кейз-стади; контрольная работа
1) Понятие и виды рисков.	6	опрос; кейз-стади

2) Методы управления риском.		
1. Условия и особенности применения методов экспертных оценок	6	опрос
1. Параметры качества УР и условия повышения эффективности и качества УР.	7	опрос
1. Контроль реализации управленческих решений. 2. Управленческие решения и ответственность.	7	решение задач; письменный отчет по домашнему заданию; контрольная работа

[Примечание: данная таблица заполняется в соответствии с таблицей 2]

5.3. Виды и формы письменных работ, предусмотренных при освоении дисциплины (модуля), выполняемые обучающимися самостоятельно

Письменные работы, самостоятельно выполняемые обучающимися при освоении дисциплины, не предусмотрены.

6. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

При реализации различных видов учебной работы по дисциплине могут использоваться электронное обучение и дистанционные образовательные технологии.

6.1. Образовательные технологии

Учебные занятия по дисциплине могут проводиться с применением информационно-телекоммуникационных сетей при опосредованном (на расстоянии) интерактивном взаимодействии обучающихся и преподавателя в режимах on-line и/или off-line в формах: видеолекций, лекций-презентаций, видеоконференции в системе Zoom, собеседования в режиме чат, форума, работа в системе Moodle и др.

Таблица 5 – Образовательные технологии, используемые при реализации учебных занятий

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Форма учебного занятия		
	Лекция	Практическое занятие, семинар	Лабораторная работа
Тема 1. Роль и значение управленческих решений в менеджменте. Сущность и содержание управленческих решений.	Обзорная лекция	Фронтальный опрос, выполнение практических заданий, тематические дискуссии	Не предусмотрено
Тема 2. Системный подход в подготовке и принятии управленческих решений. Проблемы и модели разработки управленческих решений.	Лекция-диалог	Тематические дискуссии, анализ конкретных ситуаций	Не предусмотрено
Тема 3. Принятие решений в условиях риска. Принятие сложных решений в условиях риска и неопределенности.	Лекция-диалог	Тематические дискуссии, анализ конкретных ситуаций, выполнение практических заданий	Не предусмотрено

Тема 4. Количественные и качественные экспертные оценки. Методы количественных и качественных экспертных оценок.	Лекция-диалог	Тематические дискуссии, анализ конкретных ситуаций, выполнение практических заданий	Не предусмотрено
Тема 5. Активизирующие и эвристические методы разработки управленческих решений. Качественные методы разработки управленческих решений. Оценка качества управленческих решений.	Лекция-диалог	Тематические дискуссии, анализ конкретных ситуаций, выполнение практических заданий	Не предусмотрено
Тема 6. Оценка эффективности управленческих решений. Сущность и виды ответственности руководителя при принятии управленческого решения. Проблемы и перспективы принятия управленческих решений в современном мире.	Лекция-диалог	Тематические дискуссии, анализ конкретных ситуаций, выполнение практических заданий	Не предусмотрено

6.2. Информационные технологии

При реализации различных видов учебной и внеучебной работы используются следующие информационные технологии:

- использование возможностей интернета в учебном процессе;
- использование электронных учебников и различных сайтов (например, электронных библиотек, журналов и т. д.) как источников информации;
- использование возможностей электронной почты преподавателя;
- использование средств представления учебной информации (электронных учебных пособий и практикумов, применение новых технологий для проведения очных (традиционных) лекций и семинаров с использованием презентаций и т. д.);
- использование интегрированных образовательных сред, где главной составляющей являются не только применяемые технологии, но и содержательная часть, т. е. информационные ресурсы (доступ к мировым информационным ресурсам, на базе которых строится учебный процесс);
- использование виртуальной обучающей среды (LMS Moodle «Электронное образование») или иных информационных систем, сервисов и мессенджеров]

6.3. Программное обеспечение, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

6.3.1. Программное обеспечение

Наименование программного обеспечения	Назначение
Платформа дистанционного обучения LMS Moodle	Виртуальная обучающая среда
Mozilla FireFox	Браузер
Adobe Reader	Программа для просмотра электронных документов
Microsoft Office 2013,	Офисная программа

Microsoft Office Project 2013, Microsoft Office Visio 2013	
7-zip	Архиватор
Microsoft Windows 7 Professional	Операционная система
Kaspersky Endpoint Security	Средство антивирусной защиты

6.3.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

№	Наименование современных профессиональных баз данных, информационных справочных систем
1	Универсальная справочно-информационная полнотекстовая база данных периодических изданий ООО «ИВИС» http://dlib.eastview.com Имя пользователя: AstrGU Пароль: AstrGU
2	Электронные версии периодических изданий, размещённые на сайте информационных ресурсов www.polpred.com
3	Электронный каталог Научной библиотеки АГУ на базе MARK SQL НПО «Информ-систем» https://library.asu.edu.ru/catalog/
4	Электронный каталог «Научные журналы АГУ» https://journal.asu.edu.ru/
5	Корпоративный проект Ассоциации региональных библиотечных консорциумов (АРБИКОН) «Межрегиональная аналитическая роспись статей» (МАРС) – сводная база данных, содержащая полную аналитическую роспись 1800 названий журналов по разным отраслям знаний. Участники проекта предоставляют друг другу электронные копии отсканированных статей из книг, сборников, журналов, содержащихся в фондах их библиотек. http://mars.arbicon.ru
6	Справочная правовая система КонсультантПлюс. Содержится огромный массив справочной правовой информации, российское и региональное законодательство, судебную практику, финансовые и кадровые консультации, консультации для бюджетных организаций, комментарии законодательства, формы документов, проекты нормативных правовых актов, международные правовые акты, правовые акты, технические нормы и правила. http://www.consultant.ru

7. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

7.1. Паспорт фонда оценочных средств

При проведении текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) «Методы принятия управленческих решений» проверяется сформированность у обучающихся компетенций, указанных в разделе 3 настоящей программы. Этапность формирования данных компетенций в процессе освоения образовательной программы определяется последовательным освоением дисциплин (модулей) и прохождением практик, а в процессе освоения дисциплины (модуля) – последовательным достижением результатов освоения содержательно связанных между собой разделов, тем.

Таблица 6 – Соответствие разделов, тем дисциплины (модуля), результатов обучения по дисциплине (модулю) и оценочных средств

Контролируемый раздел, тема дисциплины (модуля)	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
Тема 1. Роль и значение управленческих решений в менеджменте. Сущность и содержание управленческих решений.	ОПК-2, ОПК-3	Вопросы для собеседования. Кейз-стади. Тестирование.
Тема 2. Системный подход в подготовке и принятии управленческих решений. Проблемы и модели разработки управленческих решений.	ОПК-2, ОПК-3	1.Вопросы для собеседования. 2.Письменный отчет по домашнему заданию. 3.Кейз-стади. 4.Контрольная работа
Тема 3. Принятие решений в условиях риска. Принятие сложных решений в условиях риска и неопределенности.	ОПК-2, ОПК-3	Вопросы для собеседования. Кейз-стади.
Тема 4. Количественные и качественные экспертные оценки. Методы количественных и качественных экспертных оценок.	ОПК-2, ОПК-3	Вопросы для собеседования.
Тема 5. Активизирующие и эвристические методы разработки управленческих решений. Качественные методы разработки управленческих решений. Оценка качества управленческих решений.	ОПК-2, ОПК-3	Вопросы для собеседования. WEB-квиз.
Тема 6. Оценка эффективности управленческих решений. Сущность и виды ответственности руководителя при принятии управленческого решения. Проблемы и перспективы принятия управленческих решений в современном мире.	ОПК-2, ОПК-3	1. Решение задач. 2. Письменный отчет по домашнему заданию. 3. Контрольная работа.

[Примечание: данная таблица заполняется в соответствии с таблицей 3]

7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания

Таблица 7 – Показатели оценивания результатов обучения в виде знаний

Шкала оценивания	Критерии оценивания
5 «отлично»	демонстрирует глубокое знание теоретического материала, умение обоснованно излагать свои мысли по обсуждаемым вопросам, способность полно, правильно и аргументированно отвечать на вопросы, приводить примеры
4 «хорошо»	демонстрирует знание теоретического материала, его последовательное изложение, способность приводить примеры, допускает единичные ошибки, исправляемые после замечания преподавателя

Шкала оценивания	Критерии оценивания
3 «удовлетворительно»	демонстрирует неполное, фрагментарное знание теоретического материала, требующее наводящих вопросов преподавателя, допускает существенные ошибки в его изложении, затрудняется в приведении примеров и формулировке выводов
2 «неудовлетворительно»	демонстрирует существенные пробелы в знании теоретического материала, не способен его изложить и ответить на наводящие вопросы преподавателя, не может привести примеры

Таблица 8 – Показатели оценивания результатов обучения в виде умений и владений

Шкала оценивания	Критерии оценивания
5 «отлично»	демонстрирует способность применять знание теоретического материала при выполнении заданий, последовательно и правильно выполняет задания, умеет обоснованно излагать свои мысли и делать необходимые выводы
4 «хорошо»	демонстрирует способность применять знание теоретического материала при выполнении заданий, последовательно и правильно выполняет задания, умеет обоснованно излагать свои мысли и делать необходимые выводы, допускает единичные ошибки, исправляемые после замечания преподавателя
3 «удовлетворительно»	демонстрирует отдельные, несистематизированные навыки, испытывает затруднения и допускает ошибки при выполнении заданий, выполняет задание по подсказке преподавателя, затрудняется в формулировке выводов
2 «неудовлетворительно»	не способен правильно выполнить задания

7.3. Контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения по дисциплине (модулю)

Тема 1. Роль и значение управленческих решений в менеджменте. Сущность и содержание управленческих решений

Вопросы для собеседования:

- 1) Как принимаемые управленческие решения влияют на деятельность организации?
- 2) Когда возникает необходимость в разработке и принятии управленческих решений?
- 3) Что собой представляет управленческое решение?
- 4) Какие способы может использовать руководитель для принятия управленческих решений? В чем их особенности?
- 5) Какие факторы необходимо учитывать при принятии управленческих решений?
- 6) В чем специфика различных видов управленческих решений и подходов к их разработке и принятию?

Кейз-стади: «Виды управленческих решений и подходы к принятию решения»

Задание.

Для каждого примера определите, какие подходы к принятию решений применяются в описанных ситуациях. Выбор необходимо сделать из следующих вариантов: централизованный — децентрализованный, групповой — индивидуальный, система участия — система неучастия, демократический совещательный.

Какие способы принятия решений используются: интуитивный, на основе суждения, рациональный?

Какие типы решений имеют место: запрограммированные или незапрограммированные? Все ответы обоснуйте, ссылаясь на текст ситуаций.

Ситуация 1. Среди предприятий торговой компании функционирует небольшой обувной магазин. Головное отделение компании разработало ряд действий, необходимых в случае появления различных обстоятельств, включая возможные нарекания покупателей, кадровые проблемы, проведение выставок товаров, осуществление заказов и ведение документации. Задача руководителя обувного магазина состоит в том, чтобы пунктуально выполнять предписания компании. Если возникает что-либо непредусмотренное, ему необходимо сначала согласовать свое решение с вышестоящим руководством. Неукоснительно выполняя требования компании, руководитель, тем не менее, должен самостоятельно принимать важные решения — ведь для успешной работы магазина требуется взвешенный подход к проблемам.

Ситуация 2. Руководитель, отвечающий за отдел производства, работает в довольно свободных условиях и должен осуществлять выбор среди альтернативных решений управленческой деятельности. В его ведении находятся контроль качества, использование материалов, должностные перемещения, отношения между работниками и многие другие вопросы. Более того, менеджер должен применять «здоровую», эффективную и способную приспосабливаться к обстоятельствам систему руководства. В производственном отделе решения требует масса проблем, большинство из которых уже появлялись прежде. Спектр возможных решений широк, задача руководителя заключается в выборе образа действий, который с наибольшей вероятностью приведет к успеху. Руководитель не только осуществляет рациональный анализ проблемы, но использует для определения соответствующего образа действия свое «чувство» ситуации. Проблемы довольно непросты, они усложняются воздействием внешних факторов. Таким образом, какие бы действия ни предпринимались, доля личной ответственности за них всегда присутствует. Выбранные решения в большинстве случаев оправдывают себя, если осуществляются с достаточной настойчивостью и подкрепляются необходимыми ресурсами. Деятельность руководителя производства во многом связана с выбором подходящей стратегии.

Ситуация 3. Задача отдела маркетинга организации состоит в создании новых возможностей для решения хорошо известных проблем. От Работников отдела требуется новые идеи в разных сферах—от поиска новых подходов к рекламе до разработки методов активизации деятельности по сбыту продукции. Чтобы создать прочную основу для принятия решения, необходимо прояснить и упростить проблему, а также осуществить сбор соответствующей информации. Для хорошего руководителя в области маркетинга характерны умение выбирать и способность проводить разумную стратегию, обладающую подлинной новизной и, одновременно, осмысленную с деловой точки зрения.

Ситуация 4. Особые требования к руководителям предъявляют неисследованные и плохо понятые ситуации, например работа главы исследовательского центра, задача которого состоит в создании чего-либо выдающегося и нового. Таким заданием может быть разработка лунного посадочного модуля, создание искусственных алмазов или новых энергетических систем. Руководитель обычно начинает плохо определенной проблемы, к которой не подходит ни одно из известных решений. Необходимо сосредоточить ресурсы и создать организацию, по-настоящему способную проявить творческий подход. В некоторых случаях требуется создание нового технического языка, новых концепций, инструментов, технологий или производственных возможностей. Таким образом, большая часть того, за что отвечает руководитель, характеризуется подлинной новизной.

Фонд тестовых заданий

1. Решение это:

- а) выбор альтернативы
- б) выбор альтернативы руководителем
- в) процесс мыслительной деятельности человека

2. Цель управленческого решения заключается в:

- а) принятии управленцем решения, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью
- б) принятии верного управленческого решения
- в) достижении поставленных перед организацией целей

3. Личностные оценки руководителя, среда принятия решений, информационные и поведенческие ограничения, взаимозависимость решений – это:

- а) факторы, обеспечивающие качество и эффективность управленческого решения
- б) факторы, влияющие на процесс принятия управленческого решения
- в) параметры качества управленческого решения

4. Управленческое решение – это:

- а) результат выбора из нескольких возможных вариантов
- б) выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью
- в) результат мыслительной деятельности человека

5. Выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правильный – это:

- а) решение, основанное на суждении
- б) интуитивное решение
- в) рациональное решение

6. Решения, тщательно оценённые менеджером, рассмотрены все альтернативные варианты – это:

- а) рискованные решения
- б) импульсивные решения
- в) осторожные решения

7. Выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом – это:

- а) решение, основанное на суждении
- б) интуитивное решение
- в) рациональное решение

8. Решения, являющиеся результатом реализации определённой последовательности действий – это:

- а) осторожные решения
- б) рациональные решения
- в) запрограммированные решения
- г) незапрограммированные решения

9. Групповой подход к принятию решений означает, что:

- а) менеджер и один или более служащих работают вместе над одной проблемой;
- б) решения принимаются в пользу большинства;
- в) решения основаны на использовании мнений экспертов-специалистов независимо друг от друга.

10. Корреспонденция в руководимом Вами подразделении обрабатывается не в срок и недостаточно надежно. Как Вы поступите? Выберите правильный ответ:

а) поручите обработку корреспонденции ответственному сотруднику, который будет информировать Вас о важнейших проблемах и может предложить возможные варианты их решения;

б) будете самостоятельно проверять всю входящую и исходящую корреспонденцию, своевременно выявляя и решая важные проблемы;

в) поручите обработку корреспонденции нескольким сотрудникам, которые будут Вас информировать о проблемах, казущихся им существенными.

11. До настоящего времени начальник отдела маркетинга самостоятельно составлял отчеты и аналитические справки по текущей работе отдела для руководства фирмы. В связи с ростом объема решаемых задач затраты на выполнение этих работ многократно возросли. В отделе имеются сотрудники, хорошо зарекомендовавшие себя при решении менее важных задач. Они могли бы частично освободить начальника отдела, взяв на себя составление отдельных отчетов и справок. Как должен поступить начальник отдела? Выберите правильный вариант:

а) начальник отдела дает сотруднику конкретное поручение, не разъяснив ему отдельных положений. По мнению руководителя, это не является необходимым для решения поставленной задачи, т.к. он предполагает осуществлять оперативный контроль, чтобы убедиться в успешном ходе работы. В процессе выполнения работы сотруднику разрешается получать необходимую информацию и обсуждать возникающие проблемы с заинтересованными лицами только с санкции начальника отдела;

б) начальник отдела поручает нескольким сотрудникам составление отчетов и аналитических справок по текущей работе, не уточнив полностью их полномочий. В этой ситуации начальник отдела принимает окончательное решение;

в) начальник отдела объясняет сотруднику важность своевременного и качественного решения поручаемой ему задачи, обосновывая при этом цель и необходимость ее решения. Одновременно сотрудник наделяется необходимыми полномочиями и ответственностью для самостоятельного решения поставленной задачи. До сведения других сотрудников отдела доводится информация о полномочиях, передаваемых исполнителю. В правильности своего выбора начальник отдела убеждается только после завершения выполнения исполнителем порученной ему работы.

Тема 2. Системный подход в подготовке и принятии управленческих решений. Проблемы и модели разработки управленческих решений

Вопросы для собеседования:

Из каких этапов складывается процесс разработки и реализации управленческого решения?

Что собой представляет проблемы при принятии решения? Какой характер она может носить?

В чем состоит сущность основных методов принятия решений?

Охарактеризуйте сущность и условия применения основных целевых технологий принятия управленческих решений.

В чем состоит анализ альтернативных вариантов решения?

Какие факторы внешней среды влияют на деятельность организации? В чем различие между факторами внешней среды прямого воздействия и косвенного воздействия? Приведите примеры.

Какие методы используются для анализа внешней среды принятия решений?

В чем сущность и значение методики SWOT-анализа?

Кейз-стади: «SWOT-анализ организации»

Задание: На основе анализа кейз-стади составьте схему факторов внешней среды организации, охарактеризуйте ее основных стейкхолдеров, проведите SWOT-анализ деятельности и сделайте обоснованное заключение о возможных направлениях развития.

Общество с ограниченной ответственностью «Промышленная фирма «Стройиндустрия» располагается в г. Астрахани. ООО ПФ «Стройиндустрия» организовано в составе треста «Облремстрой» с 1 февраля 1954 года и стало крупным специализированным предприятием в Астраханской области по производству асфальтобетонных смесей, необходимых для строительства и ремонта городских улиц и площадей. Предприятие имеет в составе асфальтобетонный цех, дорожный участок, административное управление, службу охраны.

С учетом специфики деятельности на данном рынке и фактически осуществляемых работ в ООО ПФ «Стройиндустрия» создана линейно-функциональная организационная структура. Основу данной структуры составляет так называемый «шахматный» принцип построения и специализация по функциональным подсистемам организации. Линейные подразделения осуществляют основную работу, а обслуживающие их специализированные функциональные подразделения созданы на «ресурсной» основе. При сравнительно небольшой численности персонала и масштабах деятельности данная организационная структура способна обеспечивать быстрое реагирование, своевременное и точное исполнение приказов и распоряжений руководства всеми подразделениями.

Однако, организация ориентирована исключительно на производственную деятельность. Обеспечивающие структуры имеются, но представлены минимальным числом работников и подразделений. А вот финансово-аналитическая работа на предприятии вообще не налажена. Конечно, в настоящее время бизнес активно развивается, наращивает оборот и не находится под непосредственной угрозой утраты платежеспособности и финансовой устойчивости. Однако, в перспективе отсутствие мониторинга финансового состояния предприятия, которым в принципе и должна заниматься финансовая служба, таит в себе для ООО ПФ «Стройиндустрия» опасность разбалансирования экономики предприятия вследствие ошибок в управлении финансами.

Для осуществления выпуска асфальтобетонной смеси для благоустройства города Астрахани предприятие осуществляет эксплуатацию газифицированного оборудования, двух асфальтобетонных установок Д-508 и Д-518 по выпуску асфальтобетонной массы типов А, Б, В всех марок с добавлением всевозможных присадок, котла для подогрева битума, цехового наземного газопровода, автоматики безопасности и сигнализации.

Предприятие было акционировано в 1997 году и, начиная с этого времени, приступило к модернизации морально и физически устаревшей технологии по производству асфальтобетонных смесей. В 2009 году реорганизовано в ООО ПФ «Стройиндустрия».

Значительный вес в работах предприятия составляет государственный и муниципальный заказ. Большой объем выполненных работ был осуществлен к празднованию 450-летия г. Астрахани.

Характеризуя экономические показатели деятельности организации, можно отметить следующее. В 2011 г. по сравнению с 2010 г. имело место существенное снижение производственной активности предприятия – выручка от реализации продукции сократилась почти в 2 раза (на 46,52%). Данное снижение частично связано с тем, что выручка от реализации продукции на данном предприятии фиксируется по факту оплаты выполненных работ заказчиком, а в 2011 г. имел место тот факт, что по состоянию на отчетную дату не по всем фактически произведенным работам были подписаны акты приемки-передачи, и не все уже принятые работы были своевременно оплачены заказчиком. Однако только этим фактом нельзя объяснить столь существенное снижение доходов от деятельности ООО ПФ «Стройиндустрия». Хотя частично можно сделать вывод, что данное предприятие

сталкивается в своей работе с проблемой неплатежей.

Также среди отрицательных изменений можно отметить:

1. сокращение численности персонала предприятия на 8%;
2. снижение среднегодовой выработки на 1 работника на 42% вследствие низкой обеспеченности предприятия заказами в 2011 году;
3. сокращение фондоотдачи основных фондов на 63%.

Среди положительных тенденций в деятельности ООО ПФ «Стройиндустрия» можно отметить следующие:

3) снижение затрат на 1 руб. реализованной продукции (работ, услуг) на 4%, что связано с сокращением себестоимости реализованной продукции (работ, услуг) в большей степени, чем снижение выручки от реализации;

4) увеличение среднегодовой стоимости основных фондов на 44,23%, что связано с введением в эксплуатацию нового оборудования. Однако при этом следует отметить, что производственная деятельность предприятия в полной мере не обеспечена собственными основными средствами (на что указывает их не очень высокая стоимость по сравнению с масштабами деятельности предприятия — примерно 20% от стоимости имущества в 2011 году). Для выполнения полученных заказов предприятие в большой степени пользуется необходимой спецтехникой, оборудованием и автотранспортом, привлекаемыми на условиях краткосрочной аренды;

3) повышение валовой и чистой прибыли предприятия на 92,6 и 79,35% соответственно, а также рентабельности продукции на 1,71 процентных пункта (п.п.), произошедшее вследствие снижения затрат на 1 руб. реализованной продукции (работ, услуг).

На данный момент в г. Астрахань и Астраханской области помимо анализируемого предприятия, действует 7 компаний, занимающихся дорожным ремонтом и строительством: ООО ПСФ «Аника», ООО «Астраханспецстрой», ООО ПСФ «ДОРПРОЕКТ», ООО ПКФ «Астрастрой», Дорожно-строительное управление №3, пос. Ильинка, ООО «АВТОДОРПРОЕКТ», СМП-726 ОАО Севкавдорстрой, Астраханский филиал. Есть еще порядка 10 фирм, которые среди прочих видов деятельности осуществляют ремонт дорог. Анализ основных конкурентов ООО ПФ «Стройиндустрия» представлен в таблице.

Таблица. Анализ конкурентов ООО ПФ «Стройиндустрия»

ООО ПКФ «Астрастрой»		ООО «АВТОДОРПРОЕКТ»		ООО «Астраханспецстрой»	
сильные стороны	слабые стороны	сильные стороны	слабые стороны	сильные стороны	слабые стороны
1) Большой опыт работы в отрасли, наличие постоянных клиентов.	1) Предприятие не занимается производством смесей для ремонта дорог.	1) Большой опыт работы в отрасли, наличие постоянных клиентов.	1) Небольшие производственные мощности не позволяют увеличить объем производства.	1) Очень большой опыт работы в этом виде деятельности, наличие обширной клиентской базы.	1) Вид деятельности не является основным.
2) Самый большой объем по производству дорожных работ.	2) Не занимаются производством нестандартных ремонтных работ.	2) Небольшой износ оборудования по	2) Не занимаются производством нестандартных ремонтных работ.	2) Имеются большие площади для увеличения производственной мощности.	2) Недостаток средств для расширения производства и увеличения

		производст- ву смесей.			объемов производства.
3) Высокая техническая оснащенность, небольшой износ оборудования.	-	3) Предприятие занимается производством смесей для ремонта дорог.	3) Имеются проблемы с подготовкой квалифицированного кадрового состава.	-	3) Не занимаются производством смесей для ремонта дорог.
-	-	-	4) Малопроизводительное оборудование.	-	4) Большой износ оборудования

Проводя анализ конкурентных преимуществ анализируемого предприятия ООО ПФ «Стройиндустрия», можно отметить следующие преимущества.

1) ООО ПФ «Стройиндустрия» производит весь спектр асфальтобетонных смесей, необходимых для строительства и ремонта дорог. Это крупнозернистые, мелкозернистые, песчаные, горячие, плотные и пористые асфальтобетонные и щебеночно-мастичные смеси, используемые для устройства верхних и нижних слоев дорожной одежды.

- Имеющийся на предприятии дорожный участок занимается строительством и ремонтом автомобильных дорог, дорог внутри дворовых территорий, строительством спортивных площадок, как в городе, так и по области.

- На территории предприятия имеются подъездные железнодорожные пути для принятия любых грузов, есть площадки для складирования и хранения любых материалов.

- Внутренние перевозки осуществляются собственным автопарком. В собственности предприятия имеются автомобили самосвалы КАМАЗы, ЗИЛ, грузовая ГАЗель. В период выполнения больших объемов работ для перевозок асфальтобетонной смеси, инертных материалов, арендуется автотранспорт со стороны. Работы по дорожному строительству и ремонту производятся как собственными силами, так и с привлечением субподрядных организаций. Для выполнения работ имеется дорожная техника: фреза дорожная ФД-500, асфальтоукладчик, погрузчик фронтальный POVERCAT, экскаваторы ЭО2621, ЭО4321, бульдозеры ДТ-75, Т-130. При необходимости специальная дорожная техника арендуется (поливальная машина, автогрейдер, манипулятор).

- При выполнении работ анализируемая организация использует современные методы строительства и ремонта с применением современных технологий и в соответствии со всеми стандартами ремонтно-дорожного строительства.

- Качество асфальтобетонных смесей строго контролируется заводской лабораторией. Ведется входной контроль исходных материалов по всем параметрам. В ремонте и строительстве дорог применяется щебеночно-мастичная смесь, геосетка. Практика показала, что при соблюдении технологии укладки произведенные в ООО ПФ «Стройиндустрия» асфальтобетонные смеси служат более 6-ти лет, не требуя ремонта. За высокое качество исполнения работ предприятие неоднократно отмечено благодарственными письмами и наградами.

- Имеется возможность снижения издержек за счет высокой производительности оборудования, повышения качества обслуживания, снижения цен, более полного удовлетворения потребителей за счет расширения спектра услуг.

Домашнее задание:

Выполните письменно домашнее задание на основе материалов лекции.

Задание 1. Вы получили информацию о падении курса рубля по отношению к доллару на 10 пунктов. Какие решения вы примете: а) как менеджер фирмы; б) как управляющий отделом планирования; в) как руководитель низшего звена?

Задание 2. Монополии – крупные корпорации, компании, объединяющие несколько фирм и достигающие благодаря этому монопольное положение на рынке определенного товара или группы товаров. Примите правильное решение: а) как менеджер крупного предприятия, занимающего монопольное положение в области безалкогольных напитков, приведите доводы против принятия антимонопольного законодательства; б) как глава комиссии по антимонопольному регулированию, приведите доводы в пользу принятия антимонопольного законодательства; в) как потребитель продукции, на чью сторону Вы встанете в случае опроса мнения?

Задание 3. Разработайте полную схему процесса подготовки, принятия и реализации решения на примере конкретной проблемы.

Вопросы для подготовки к контрольной работе:

- Что представляет собой процесс разработки управленческого решения?
- В чем состоит сущность основных методов принятия решений?
- Что собой представляет принцип «черного ящика»?
- Каковы особенности применения функционального подхода? В чем его отличие от предметного подхода?
- Что собой представляет ситуационный подход? Почему его противопоставляют технологии стратегического планирования?
- Что вызывает необходимость моделирования процесса принятия решений?
- Какие виды моделей могут быть использованы в управленческой практике?

Тема 3. Принятие решений в условиях риска. Принятие сложных решений в условиях риска и неопределенности

Вопросы для собеседования:

- 1) В чем различаются различия условий определенности, риска и неопределенности?
- 2) Каковы основные пути устранения неопределенности при принятии управленческих решений?
- 3) Какие выделяют виды и факторы риска в процессе принятия решений?
- 4) Как проводится анализ риска в процессе принятия управленческих решений?
- 5) Какова специфика управленческого поведения при принятии решений в условиях риска?
- 6) Каковы приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска?

Кейс-стади: «Принятие решений в условиях риска»

Обоснуйте, какому проекту вы бы отдали предпочтение.

Проект А		Проект Б	
Прибыль	Вероятность	Прибыль	Вероятность
100	0,1	200	0,1
150	0,3	300	0,2
200	0,5	400	0,3

Тема 4. Количественные и качественные экспертные оценки. Методы количественных и качественных экспертных оценок

Вопросы для собеседования:

- В каких ситуациях целесообразно применение интуитивных методов анализа и прогнозирования?
- В чем особенности, преимущества и недостатки методов индивидуальной экспертной оценки?
- В чем особенности, преимущества и недостатки коллективных экспертных методов?
- Охарактеризуйте процедуру подготовки и проведения экспертной оценки.

Тема 5. Активизирующие и эвристические методы разработки управленческих решений. Качественные методы разработки управленческих решений. Оценка качества управленческих решений

Вопросы для собеседования:

- 1) Как определить качество управленческого решения?
- 2) Какие условия позволяют обеспечить принятие эффективного управленческого решения?
- 3) В чем сущность метода экстраполяции при разработке управленческого решения?
- 4) Каковы основные условия применения индексного метода прогнозирования?
- 5) В чем особенности и условия применения параметрического и нормативного методов прогнозирования при разработке управленческих решений?
- 6) Почему автоматизация процесса разработки и принятия управленческого решения может повысить его эффективность?
- 7) Что собой представляет информационная система? Какие информационные системы могут использоваться при разработке управленческих решений?

WEB-квиз

- Изучить

материалы:

<http://ocsa.com.ua/change%20management.htm> и <http://ibcm.biz/%D0%B1%D0%B8%D0%B1%D0%BB%D0%B8%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%BA%D0%B0-%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D1%85%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%B2-%D0%BF%D0%BE-%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8E-%D0%B8%D0%B7-2/>.

- На основе изученного подготовить небольшой доклад о наиболее распространенных причинах сопротивления изменениям и используемых методах и технологиях их преодоления.

Тема 6. Оценка эффективности управленческих решений. Сущность и виды ответственности руководителя при принятии управленческого решения. Проблемы и перспективы принятия управленческих решений в современном мире

Решение задач:

Рассмотрите примеры решения задач по теме.

Решите задачи для самостоятельного решения. Ответ оформите в письменном виде.

Примеры решения задач

Ситуация 1. Предприятие рассматривает целесообразность приобретения новой линии по цене 18000 тыс. руб. По прогнозам сразу же после пуска линии ежегодные поступления после вычета налогов составляет 5700 тыс. руб., работа линии рассчитана на 5 лет. Необходимая норма прибыли составляет 12%. Определить целесообразность приобретения новой линии.

Решение:

$$NPV = \frac{5700}{(1,12)^1} + \frac{5700}{(1,12)^2} + \frac{5700}{(1,12)^3} + \frac{5700}{(1,12)^4} + \frac{5700}{(1,12)^5} - 18 = 2,054729.$$

Ситуация 2. Современная величина вложений равна 30 млн. руб., а ежегодные притоки от инвестиционного проекта составляют 5, 10, 20 млн. руб. в течение 3-х лет. Банковская ставка – 10% годовых. Определить рентабельность данных инвестиций.

Решение:

$$PI = \frac{\frac{5}{1,1} + \frac{10}{1,1^2} + \frac{20}{1,1^3}}{30} = \frac{4,545 + 8,264 + 14,9}{30} = \frac{27,7}{30} = 0,883 < 1 \quad - \quad \text{проект не}$$

рентабелен.

Ответ: проект не рентабелен.

Задачи для самостоятельного решения (сдать в письменной форме)

Задача 1.

В таблице приведены данные по трём проектам. Требуется оценить целесообразность выбора одного из них, если норма дисконта 12%. Рассчитать NPV, PI.

	Проект 1	Проект 2	Проект 3
Капитальные вложения, тыс. руб.	1200	1200	1200
Срок эксплуатации, лет	5	5	5
Денежные потоки, тыс. руб.			
1-й год	0	100	300
2-й год	100	300	450
3-й год	250	500	500
4-й год	1200	600	600
5-й год	1300	1300	700

Задача 2.

Проект, рассчитанный на 20 лет, требует инвестиции в размере 150 тыс. долл. В первые 5 лет никаких поступлений от проекта не предвидится. Следующие 15 лет ежегодный доход 50 тыс. долл. Следует ли принять этот проект, если коэффициент дисконтирования равен 20 %? Рассчитать NPV.

Задача 3.

Фирма закупила электротехническое оборудование на 200 тыс. руб. Срок эксплуатации оборудования – 5 лет. Процентная ставка – 10%. Ежегодная экономия на текущих затратах от использования нового оборудования составила 60 тыс. руб. Определите, выгодное ли инвестирование сделала фирма: а) если остальные условия не изменяются; б) если в начале 4-го года в связи с инфляцией процентная ставка повысилась до 15%? Рассчитать NPV.

Задача 4.

В таблице приведены два альтернативных проекта А и Б с исходными данными. Какой проект предприятию выбрать? Ставка дисконтирования составляет 13 %.

	Проект А	Проект Б
--	----------	----------

Исходные инвестиции, тыс. долл.	700	500
Годовой доход, тыс. долл.	250	140
Срок эксплуатации проекта, лет	4	4

Задача 5.

В таблице приведены данные по трём проектам. Требуется оценить целесообразность выбора одного из них, если норма дисконта 15 %.

	Проект 1	Проект 2	Проект 3
Капитальные вложения, тыс. руб.	3500	3500	3500
Срок эксплуатации, лет	5	5	5
Денежные потоки, тыс. руб.			
1-й год	500	1000	500
2-й год	600	1000	500
3-й год	2500	2500	1500
4-й год	2500	2500	1500
5-й год	3000	4000	5000

Задача 6.

Поступило предложение инвестировать средства в один из двух проектов. Оцените предпочтительность выбранного проекта с учетом условий, приведенных в таблице.

Инвестиции, млн. руб.	5,5	8,0
Срок реализации, лет	3	3
Ставка процента, %	10	12
Доходы в конце 1-го года, млн. руб.	1	2
Доходы в конце 2-го года, млн. руб.	2	3
Доходы в конце 3-го года, млн. руб.	3	4

Домашнее задание:

Составьте в письменном виде таблицу «Характеристика видов власти».

Вид власти	Особенности действия	Достоинства	Недостатки

Вопросы для подготовки к контрольной работе:

- 1) Каков порядок расчета и экономический смысл отдельных критериев экономической эффективности?
- 2) Как проводится текущий, предварительный, заключительный контроль в организации?
- 3) От чего зависит эффективность системы контроля в организации?
- 4) Чем вызвана необходимость проведения контроля реализации управленческих решений?
- 5) Как влияет человеческий фактор на процесс принятия и реализации управленческих решений?
- 6) Чем отличаются власть и влияние?
- 7) Какие методы управленческого влияния может использовать руководитель?
- 8) Какая форма власти является наиболее предпочтительной?

Вопросы к экзамену:

1. Понятие, цель и отличительные характеристики управленческого решения.
2. Показатели качества и эффективности управленческих решений.

3. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.
4. Классификация управленческих решений.
5. Подходы к принятию решений.
6. Обеспечение сопоставимости альтернативных вариантов управленческих решений.
7. Основные этапы разработки управленческого решения.
8. Целевая ориентация управленческих решений
9. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив.
10. Моделирование процесса принятия решений.
11. Применение научных подходов к разработке управленческих решений.
12. Системный подход к разработке управленческих решений.
13. Ситуационный анализ как инструмент принятия решений.
14. Функциональный подход к разработке управленческих решений.
15. Экономическое обоснование решений.
16. Индивидуальные экспертные методы обоснования решений.
17. Коллективные экспертные методы обоснования управленческих решений.
18. Контроль реализации управленческих решений.
19. Управленческие решения и ответственность.
20. Использование власти и лидерства в процессе разработки и реализации управленческих решений.
21. Индивидуальные качества менеджера и стиль руководства в процессе принятия решения.
22. Управление нововведениями при принятии решений.
23. Управление конфликтами при принятии управленческих решений.

ФОНД ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ЭКЗАМЕНА:

1. Решение это:

- а) выбор альтернативы
- б) выбор альтернативы руководителем
- в) процесс мыслительной деятельности человека

2. Цель управленческого решения заключается в:

- а) принятии управленцем решения, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью
- б) принятии верного управленческого решения
- в) достижении поставленных перед организацией целей

3. Личностные оценки руководителя, среда принятия решений, информационные и поведенческие ограничения, взаимозависимость решений – это:

- а) факторы, обеспечивающие качество и эффективность управленческого решения
- б) факторы, влияющие на процесс принятия управленческого решения
- в) параметры качества управленческого решения

4. Управленческое решение – это:

- а) результат выбора из нескольких возможных вариантов
- б) выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью
- в) результат мыслительной деятельности человека

5. Выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правильный – это:

- а) решение, основанное на суждении

- б) интуитивное решение
- в) рациональное решение

6. Решения, тщательно оценённые менеджером, рассмотрены все альтернативные варианты – это:

- а) рискованные решения
- б) импульсивные решения
- в) осторожные решения

7. Выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом – это:

- а) решение, основанное на суждении
- б) интуитивное решение
- в) рациональное решение

8. Решения, являющиеся результатом реализации определённой последовательности действий – это:

- а) осторожные решения
- б) рациональные решения
- в) запрограммированные решения
- г) незапрограммированные решения

9. Групповой подход к принятию решений означает, что:

- а) менеджер и один или более служащих работают вместе над одной проблемой;
- б) решения принимаются в пользу большинства;
- в) решения основаны на использовании мнений экспертов-специалистов независимо друг от друга.

10. Назовите этап принятия решения на котором устанавливаются симптомы затруднений:

- а) диагностика проблем;
- б) формулировка ограничений;
- в) выявление альтернатив;
- г) оценка альтернатив

11. Проблема при принятии решения - это:

- а) ситуация, когда поставленные цели не достигнуты;
- б) потенциальная возможность;
- в) оба ответа верны.

12. Назовите этап принятия решения, на котором руководитель определяет достоинства и недостатки различных решений.

- а) оценка альтернатив;
- б) выбор альтернатив;
- в) определение альтернатив;
- г) диагностика проблемы.

13. Технология разработки управленческих решений, основанная на выдаче руководителем заданий с указанием средств и их возможных ограничений, ориентировочных методов и времени их выполнения

- а) программно-целевая
- б) инициативно-целевая
- в) регламентная

14. Технология разработки управленческих решений, основанная на выдаче руководителем заданий для подготовки или реализации управленческих решений, без указаний средств и методов их выполнения

- а) программно-целевая
- б) инициативно-целевая
- в) регламентная

15. Одно из двух или нескольких возможных решений:

- а) альтернатива
- б) гипотеза
- в) сценарий развития

16. Что представляет собой шум в информационной системе?

- а) то, что искажает смысл вследствие языковых различий, в восприятии, физических взаимодействий;
- б) реакция получателя, показывающая, понята или не понята переданная информация;
- в) неформальная информационная система.

17. Что такое коммуникации?

- а) связующий процесс, необходимый для любого важного управленческого действия;
- б) обмен информацией между людьми;
- в) верны оба варианта ответа.

18. В матрице БКГ представлены возможности организации:

- а) по товарам;
- б) по доле на рынках и темпам роста отрасли;
- в) по темпам роста отрасли.

19. В модели БКГ при небольшой относительной доле рынка выделяют следующие группы товаров (хозяйственных единиц):

- а) «звёзды»
- б) «знаки вопроса»
- в) «дойные коровы»

20. Расположите стратегии из матрицы И.Ансоффа по степени увеличения рыночного риска.

- а) диверсификация
- б) развитие рынка
- в) проникновение на рынок
- г) развитие товара

21. Метод написания сценария предусматривает:

- а) непосредственный контакт эксперта со специалистом по схеме «вопрос-ответ» для составления общего представления о проблеме;
- б) логический анализ какой-либо прогнозируемой ситуации, составление докладных записок;
- в) определение генеральной цели развития объекта прогнозирования, выявление основных факторов прогнозного фона.

22. Метод мозговой атаки представляет собой

- а) коллективное обсуждение предложенных руководством решений

- б) способ принятия решения, при котором высказываются различные идеи, затем каждая обсуждается в группе экспертов
- в) способы принятия решений, основанный на интуиции

23. В чем суть метода аналитических экспертных оценок?

- а) предполагает беседу прогнозиста с экспертом, в ходе которой прогнозист в соответствии с заранее разработанной программой ставит перед экспертом вопросы относительно перспектив развития прогнозируемого объекта;
- б) предполагают длительную и тщательную самостоятельную работу эксперта над анализом тенденций, оценкой состояния, путей развития прогнозируемого объекта. Свои соображения эксперт оформляет в виде докладной записки.

24. О каком методе экспертных оценок идет речь: упорядоченный способ рассмотрения предметов и получения систематизированной информации по всем возможным решениям изучаемой проблемы?

- а) метод интервью;
- б) метод Дельфи;
- в) морфологический анализ.

25. Что собой представляет метод интервью?

- а) метод, с помощью которого устанавливается логическая последовательность событий с целью показать, как, исходя из существующей ситуации, может шаг за шагом разворачиваться будущее состояние объекта исследования;
- б) упорядоченный способ рассмотрения предметов и получения систематизированной информации по всем возможным решениям изучаемой проблемы;
- в) беседу прогнозиста с экспертом, в ходе которой прогнозист в соответствии с заранее разработанной программой ставит перед экспертом вопросы относительно перспектив развития прогнозируемого объекта.

26. Методы коллективной экспертной оценки:

- а) основываются на аналитических способностях людей, принимающих решения;
- б) состоят в определении согласованности мнений экспертов по перспективным направлениям развития объекта прогнозирования, сформулированным ранее отдельными специалистами, а также в оценке аспектов развития объекта, которая не может быть определена другими методами.

27. Какие методы основываются на использовании мнений экспертов-специалистов соответствующего профиля независимо друг от друга?

- а) морфологический анализ;
- б) индивидуальные экспертные методы;
- в) коллективные экспертные методы;
- г) количественные.

28. Как повысить точность прогнозов при использовании индексного метода?

- а) увеличивать число учитываемых факторов, а также определять их весомость;
- б) добиться того, чтобы количество статистических данных было не менее чем в 3 раза больше числа факторов.

29. Метод, основанный на прогнозировании поведения или развития объектов в будущем по тенденциям его поведения в прошлом, это:

- а) параметрический;
- б) индексный;

- в) экспериментальный;
- г) экстраполяция.

30. Условием применения нормативного метода прогнозирования является:

- а) наличие качественной нормативной базы по всем стадиям жизненного цикла каждого объекта;
- б) ситуация, когда количество статистических данных не менее чем в 3 раза больше числа факторов;
- в) наличие важнейших параметров поведения объекта не менее чем за 5 лет.

31. Какие факторы снижают вероятность принятия качественного и эффективного управленческого решения?

- а) личностные пристрастия и лояльность руководителя к одному из сотрудников
- б) структуризация проблемы
- в) функционирование системы ответственности

32. Для принятия качественного управленческого решения, решение должно быть описано:

- а) только качественными показателями
- б) только количественными показателями
- в) как качественными, так и количественными показателями

33. Многовариантность решений и правовая обоснованность принимаемого решения обеспечивают:

- а) надёжность управленческого решения
- б) оптимальность управленческого решения
- в) эффективность и качество управленческого решения

34. Совокупность характеристик, удовлетворяющих потребителя решения, к которым относятся: энтропия, степень риска вложения инвестиций, вероятность реализации решения, степень адекватности выбранной модели.

- а) параметры качества управленческого решения
- б) ограничивающие критерии

35. Если $PI < 1$, то

- а) $NPV > 0$
- б) $NPV = 0$
- в) $NPV < 0$

36. Если NPV больше или равна нулю, то проект

- а) Может быть допущен к дальнейшему рассмотрению
- б) Сразу отвергается как не эффективный вариант вложения средств

37. Если индекс доходности меньше единицы, то проект следует

- а) принять
- б) отвергнуть
- в) оценить дополнительно

38. Индекс рентабельности, или доход на единицу затрат, определяется как

- а) норма прибыли на инвестицию
- б) отношение суммы дисконтированных денежных потоков к сумме первоначальных вложений

39. Определите значение чистого дисконтированного дохода, если сумма дисконтированных денежных потоков составляет 2783,6 тыс. руб., а первоначальные вложения равны 648 тыс. руб.

- а) 4,3
- б) 2135,6 тыс. руб.
- в) 0,23

40. Чему равен индекс доходности проекта, если сумма дисконтированных денежных потоков составляет 2783,6 тыс.р., а первоначальные вложения 648 тыс.р.

- а) 4,3
- б) 2135,6 тыс. руб.
- в) 0,23

41. Какое определение соответствует понятию «власть»:

- а) поведение одного лица, которое вносит изменения в поведение другого;
- б) манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации,
- в) возможность влиять на поведение других лиц.

42. Для того чтобы иметь власть, основанную на вознаграждении, следует:

- а) иметь систему жесткого контроля;
- б) располагать определенными ресурсами;
- в) являться харизматическим лидером.

43. Власть, основанная на вере последователя в то, что влияющий может лишить его возможности удовлетворить свои потребности

- а) власть, основанная на принуждении
- б) законная власть

44. Традиционной властью называют

- а) экспертную власть
- б) эталонную власть
- в) законную власть

45. Вера в то, что влияющий, обладает большим объемом знаний характерна для

- а) экспертной власти
- б) эталонной власти

46. Какой тип поведения выберет работник, если его вознаграждение не будет достаточно желанным?

- а) снизит свою производительность;
- б) оставит производительность труда на прежнем уровне;
- в) повысит интенсивность работы.

Таблица 9 – Примеры оценочных средств с ключами правильных ответов

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
1.		В возможности получения как положительного, так и	Ответ: спекулятивные	1

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
	Задание закрытого типа	отрицательного результата, выражаются риски:		
2.	Задание закрытого типа	Сущность и роль решений в процессе управления. 1. Наиболее удачное определение управленческого решения - это: а) инструмент управленческой деятельности; б) продукт управленческой деятельности; с) выбранный (утвержденный) вариант управленческих действий д) форма воздействия субъекта на объект; е) управленческий документ.	с	1
3.		Системное свойство управленческого решения - это: а) коллегиальность; б) плановость; с) комплексность; д) актуальность.	с	1
4.	Задание открытого типа	На примере любой социально- экономической системы рассмотрите процессы системной интеграции и дифференциации, приведите несколько примеров. Определите тип наблюдаемых интеграционных преобразований.	Освоение производства сопутствующих товаров – это пример горизонтальной диверсификации, основанной на централистическом типе интеграции; объединение садоводов-любителей в садовое товарищество – это интеграция свободного типа на основе многосвязной структуры. Интеграция Диверсификация	5
5.		Руководителю предприятия представлен анализ нового продукта марки А. Он решил, что продукт А будет продаваться по розничной цене Ц ден. ед. (по его исследованиям рынка). Розничные торговцы предполагают колебание цен в	Приведем вероятностную задачу к детерминированному виду, установив минимальное значение продажной цены с учетом мнений продавцов согласно	5

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		пределах P_p от продажной цены, а оптовые P_o. Переменные издержки на единицу продукта должны составить $I_{пер}$ ден. ед., а предполагаемые постоянные на выпуск всей партии $I_{пост}$. Требуется принять решение о целесообразности производства нового продукта при ожидаемом объеме продаж в O единиц.	самой пессимистической оценке. Такую оценку дали розничные торговцы ($P_p = 40\%$). Поэтому минимальная цена колеблется на уровне yandex.ru РЕКЛАМА $R_{мин} = (100 - P_p)/100 = (100 - 40)/100 = 0,6$ от прогнозной: $C_{мин} = R_{мин} * Ц = 0,6 * 10 = 6$ ден. ед. Затем, суммируя постоянные ($I_{пост}$) и переменные ($I_{пер}$) издержки на единицу продукции, определяем себестоимость (C); при этом постоянные издержки рассчитываются исходя из общей суммы и объема выпуска: $I_{пост} = I_{пост} / O = 28000/9000 = 3,1$ ден. ед. РЕКЛАМА $C = I_{пер} + I_{пост} = 2 + 3,1 = 5,1$ ден. ед. Сравнивая себестоимость с ценой, можно сделать выбор решения из альтернативы «да – нет»: поскольку себестоимость производства ($C = 5,1$	

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
			ден. ед.) меньше продажной цены, определенной по самой пессимистической оценке ($C_{мин} = 6$ ден. ед.), то производство продукции марки А является целесообразным.	

[Примеры оценочных средств по каждому типу заданий:

№ п/ п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнени я (в минутах)
1.	Задание закрытог о типа	Понятие и факторы качества управленческих решений. 1. Где формируется качество решения? а) на стадии реализации; б) на стадии разработки; с) на всех стадиях; д) на стадии утверждения.	б	1
2.		Где формируется эффективность решения? а) на стадии утверждения; б) на стадии реализации; с) на стадии разработки; д) на всех стадиях.	б, с	1
3.		Групповая форма принятия	да	1

№ п/ п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнени я (в минутах)
		решения имеет недостатки?		
4.	Задание открытог о типа	<u>Ситуаци</u> я <u>1.</u> Предприятие рассматривает целесообразнос ть приобретения новой линии по цене 18000 тыс. руб. По прогнозам сразу же после пуска линии ежегодные поступления после вычета налогов составляет 5700 тыс. руб., работа линии рассчитана на 5 лет. Необходимая норма прибыли составляет 12%. Определить целесообразнос ть приобретения новой линии.	Решение: $NPV = \frac{5700}{(1,12)^1} + \frac{5700}{(1,12)^2} + \frac{5700}{(1,12)^3} + \frac{5700}{(1,12)^4} + \frac{5700}{(1,12)^5} - 18 = 2,054729.$	5–8
5.		<u>Ситуация 2.</u> Современная величина вложений равна 30 млн. руб., а ежегодные притоки от инвестиционно го проекта составляют 5, 10, 20 млн. руб. в течение 3-х лет. Банковская ставка – 10% годовых.	Решение: $PI = \frac{\frac{5}{1,1} + \frac{10}{1,1^2} + \frac{20}{1,1^3}}{30} = \frac{4,545 + 8,264 + 14,9}{30} = \frac{27,7}{30} = 0,88$ – проект не рентабелен. <u>Ответ: проект не рентабелен.</u>	5–8

№ п/ п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнени я (в минутах)
		Определить рентабельность данных инвестиций.		

7.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю)

Таблица 10 – Технологическая карта рейтинговых баллов по дисциплине (модулю)

№ п/п	Контролируемые мероприятия	Количество мероприятий / баллы	Максимальное количество баллов	Срок представле ния
Основной блок				
1.	Ответ на занятии	4/5	20	согласно расписани ю
2.	Выполнение практического задания	4/5	20	до начала зачетноэкза менацион ной сессии в LMS Moodle
Всего			40	-
Блок бонусов				
3.	Посещение занятий			
4.	Своевременное выполнение всех заданий – до начала зачетноэкзаменационной сессии в LMS Moodle «Цифровое обучение»		10	
Всего			10	-
Дополнительный блок				
5.	Экзамен			
Всего			50	-
ИТОГО			100	-

Таблица 11 – Система штрафов (для одного занятия)

Показатель	Балл
Неготовность к занятию	-4
Пропуск занятия без уважительной причины	-1

Таблица 12 – Шкала перевода рейтинговых баллов в итоговую оценку за семестр по дисциплине (модулю)

Сумма баллов	Оценка по 4-балльной шкале	
90–100	5 (отлично)	Зачтено

Сумма баллов	Оценка по 4-балльной шкале	
85–89	4 (хорошо)	
75–84		
70–74		
65–69	3 (удовлетворительно)	
60–64		
Ниже 60	2 (неудовлетворительно)	Не зачтено

При реализации дисциплины (модуля) в зависимости от уровня подготовленности обучающихся могут быть использованы иные формы, методы контроля и оценочные средства, исходя из конкретной ситуации.

8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

8.1. Основная литература

1. Принятие управленческих решений [Электронный ресурс] / Юкаева В. С. - М. : Дашков и К, 2012. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785394010842.html>
2. Управление предприятием: финансовые и инвестиционные решения [Электронный ресурс] : учеб. пособие / А.В. Гукова, И.Д. Аникина, Р.С. Беков. - М. : Финансы и статистика, 2012. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785279033959.html>
3. Управленческие решения [Электронный ресурс] / Балдин К.В. - М. : Дашков и К, 2014. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785394022692.html>
4. Управленческие решения [Электронный ресурс] / Меркурьева Ю.В. - М. : Проспект, 2017. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785392217663.html>

8.2. Дополнительная литература

5. Менеджмент. Маркетинг. Лидерство: Лучшее за 2015 год [Электронный ресурс] / - М. : Альпина Паблишер, 2017. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785961461879.html>
6. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник / Вырупаева Т.В., Драганчук Л.С. - Красноярск : СФУ, 2016. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785763834345.html>
7. Теория менеджмента: организационное поведение [Электронный ресурс]: учебное пособие / Киселева М.М. - Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2016. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785778229051.html>
8. Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение [Электронный ресурс]: учебник / Межов И.С. - Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2016. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785778228023.html>
9. Теория менеджмента [Электронный ресурс] : Учебник / А.К. Семенов, В.И. Набоков. - М. : Дашков и К, 2015. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785394014130.html>
10. Философия менеджмента [Электронный ресурс] / Мацусита К. - М. : Альпина Паблишер, 2016. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785961456837.html>
11. Минева, О.К. Управленческие решения : рек. УМО по образованию вузов России в области менеджмента / О. К. Минева, Белик, Е.А., Лебедева, А.В. - Астрахань : Астраханский ун-т, 2009. - 154 с. - (Федеральное агентство по образованию АГУ). - ISBN 978-5-9926-0327-9 : 93-18. РФ-1; УЧ-23; ЧЗ-1; (количество 23)
12. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, Альберт, М., Хедоури, Фр. - М. : ООО "И.Д. Вильямс", 2009. - 672 с. - ISBN 978-5-8459-1060-8 : 431-70. (количество 50)

8.3. Интернет-ресурсы, необходимые для освоения дисциплины (модуля)

1. Электронная библиотека «Астраханский государственный университет» собственной генерации на электронной платформе ООО «БИБЛИОТЕХ»: <https://biblio.asu.edu.ru>.
2. Электронно-библиотечная система (ЭБС) ООО «Политехресурс» «Консультант студента». www.studentlibrary.ru. Регистрация с компьютеров АГУ.

3. Электронная библиотечная система издательства ЮРАЙТ, раздел «Легендарные книги». www.biblio-online.ru
4. Электронная библиотечная система IPRbooks. www.iprbookshop.ru Интернет-ресурсы <http://www.economy.gov.ru> – Министерство экономического развития Российской Федерации.

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Для проведения занятий по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» имеются лекционные аудитории, аудитории для проведения семинарских и практических занятий, оборудованные учебной мебелью; библиотека с местами, оборудованными компьютерами, имеющими доступ к сети Интернет. Специального оборудования для проведения занятий не требуется.

Рабочая программа дисциплины (модуля) при необходимости может быть адаптирована для обучения (в том числе с применением дистанционных образовательных технологий) лиц с ограниченными возможностями здоровья, инвалидов. Для этого требуется заявление обучающихся, являющихся лицами с ограниченными возможностями здоровья, инвалидами, или их законных представителей и рекомендации психолого-медико-педагогической комиссии. Для инвалидов содержание рабочей программы дисциплины (модуля) может определяться также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида (при наличии).