

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«КАЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
ИНСТИТУТ»

Кафедра общего менеджмента

Методическая разработка  
по дисциплине «**Разработка управленческих решений**»  
для проведения семинарских, практических,  
индивидуальных и самостоятельных занятий  
для студентов, обучающихся  
по направлению 080500.62 «Менеджмент»

Казань 2010

Составители: к.э.н., ст.препод. Кузнецов К.В.

к.э.н., ст. препод. Зайнуллина М.Р.

Рецензенты: к.э.н., доцент Большов А.В.

к.э.н., доцент Мещерякова С.А.

Обсуждена на заседании кафедры общего менеджмента 09.12.08.,  
протокол № 5.

Контроль качества:

методист: к.э.н., доцент Демьянова О.В.

ст. методист: к.э.н., доцент Калинина Т.Н.

начальник

отд. УККО: к.э.н., доцент Андреева Р.Н.

## **Введение**

Данная методическая разработка способствует системному изучению дисциплины «Разработка управленческих решений» студентами, обучающимися по направлению 080500.62 «Менеджмент организации» и включает: вопросы для обсуждения, практические задания, контрольные вопросы и задания для самостоятельной работы студентов, список литературы, задания для индивидуальной работы.

I раздел включает семинарские, практические занятия и самостоятельную работу студентов. Семинарские занятия по дисциплине «Разработка управленческих решений» проводятся с целью изучения и усвоения студентами теоретических вопросов, связанных с комплексным, системным анализом современных методов, принципов и проблем разработки и принятия управленческих решений. Уровень усвоения студентами теоретического материала проверяется посредством опроса по основным вопросам темы. Контрольные вопросы и задания для самостоятельной работы предназначены для проверки качества усвоения лекционного материала. Ответы на контрольные вопросы и задания для самостоятельной работы готовятся студентами и проверяются преподавателем на семинарских и практических занятиях. Решение задач в рамках практических занятий позволяет студентам применить теоретические знания, полученные на лекционных и семинарских занятиях, к практике изучения принятия управленческих решений.

II раздел включает задания для индивидуальных работ. Задания для индивидуальной работы выполняются в рамках индивидуальных занятий и проверяются преподавателем по установленному графику. Вариант для выполнения задания определяется по порядковому номеру фамилии студента в журнале группы. Индивидуальные работы № 1,2,3 студент оформляет в виде исходных данных и результатов, рассчитанных на основе методики, изложенной на лекции. Формулирует выводы по полученным показателям.

## **Раздел I. Семинарские, практические занятия и самостоятельная работа**

*Тема 1. Функция решений в методологии и организации процесса управления(1 занятие)*

*Вопросы для обсуждения*

1. Роль организационных решений в процессе управления.
2. Содержание понятия «управленческое решение».
3. Управленческие решения как функция менеджмента.
4. Принцип квантово-волнового дуализма в диалектике соотношения теории менеджмента и теории принятия решений.
5. Методология учета фактора времени в системе разработки управленческих решений.
6. Информационно-аналитическая база разработки и принятия решения.

*Практические задания*

Задание 1

Инвестиционный проект планируется реализовать в течение пяти лет. В предпроектном (нулевом) году планируются инвестиции в размере 100 000 руб. Согласно бизнес-плану, имеется следующий чистый положительный денежный поток в проектный период:

1 год – 20 000 руб.;

2 год – 30 000 руб.;

3 год – 40 000 руб.;

4 год – 30 000 руб.;

5 год – 20 000 руб.

Определите:

- а) будет ли инвестиционный проект экономически эффективным при ставке дисконта 20% годовых?

б) при какой минимальной ставке дисконта (IRR) управленческое решение по реализации проекта будет приемлемым?

### Задание 2

Проранжируйте открытые источники информации в Российской Федерации и Республике Татарстан (телевидение, газеты, Интернет, радио) по степени их объективности, достоверности, и, в целом, приемлемости в целях разработки качественных политических и социально-экономических решений.

#### *Контрольные вопросы*

1. Как трактуется понятие «решение» с позиции разных наук?
2. Каковы роли и функции решений в процессе управления?
3. В чем сущность решения как продукта интеллектуальной деятельности?
4. Какие преимущества и последствия использования имеет искусственный интеллект?
5. Какие существуют перспективы использования нормативных и дескриптивных моделей в разработке решений?

#### *Задания для самостоятельной работы*

1. Соотнесите категории управленческие решения и теория менеджмента.
2. Охарактеризуйте принцип «презумпции бесконечности» как базовый постулат принятия управленческих решений.
3. Проанализируйте традиционные способы получения управленческой информации: анализ СМИ, материалов сети Интернет и т.д.
4. Опишите нетрадиционные каналы получения информации: промышленный шпионаж, агентурная вербовка и т.п. Определите юридические и этические проблемы нетрадиционных каналов получения информации.

*Рекомендуемая литература*

1. Абакумова О.Г. Разработка управленческих решений: пособие для подготовки к экзаменам / О.Г. Абакумова. – М.: Приор-издат, 2006.- С.3-15.
2. Бирман Л.А. Управленческие решения. – М.: Дело, 2008.- С.8-19.
3. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. - М.: Дело, 2007.- С.5-28.
4. Чудновская С.Н. Управленческие решения. – М., 2007.- С.7-35.
5. Юкаева В.С. Управленческие решения: учебное пособие / В.С. Юкаева. – 3-е изд. – М.: Дашков и К, 2006.- С.3-15.

*Тема 2. Типология и последовательность принятия управленческих решений (1 занятие)*

*Вопросы для обсуждения*

1. Целевая ориентация управленческих решений.
2. Классификационные признаки управленческих решений: отраслевая принадлежность, сфера принятия решения, временной фактор, значимость решения для организации, степень математической обоснованности, количество субъектов принятия решения и т.п.
3. Процесс разработки управленческого решения: методология Г. Саймона.
4. Закон ограниченной рациональности разработки и принятия управленческих решений.

*Практическое задание*

Какие из указанных решений целесообразно отнести к долгосрочным и какие – к стратегическим?

- а) строительство дома (срок строительства – 3 года, ориентировочный срок эксплуатации – 50 лет);

- б) приобретение крупным предприятием (численность работающих свыше 25 000 чел.) десяти современных компьютеров;
- в) выборы Президента Российской Федерации; Президента Франции.
- г) захват нового рынка сбыта;
- д) смена начальника отдела кадров в проектном институте;
- е) открытие на предприятии отдела экономического анализа;
- ж) решение о принятии сравнительно экономически низкоэффективного, но эффективного с социальных и экологических позиций, инвестиционного проекта;
- з) строительство нового производственного корпуса в течение 2 лет (ориентировочная окупаемость капитальных вложений – 7 лет);
- и) изменение учетной политики предприятия.

*Контрольные вопросы*

1. Каковы технология осмысления и последовательность решения проблем?
2. Что понимается под технологией разработки решений?
3. В чем состоят роль и функции руководителя в процедуре разработки решений.
4. В чем достоинства и недостатки единоличных, групповых (коллегиальных) и коллективных решений?
5. Какие демократические формы принятия управленческих решений существуют в отечественном и зарубежном опыте?
6. В чем различие рациональных решений и оптимальных решений?
7. Как влияет характер целей на методы разработки решений?
8. Какие приемы используются для выбора вариантов решений?

*Задания для самостоятельной работы*

1. Определите суть «закона ограниченной рациональности» Г. Саймона.

2. Сравните институциональный и неоклассический подход к процессу разработки управленческих решений.
3. Проанализируйте научные взгляды на проблему долгосрочных и стратегических управленческих решений (И. Ансофф, М. Мескон, А.В. Большов и др.).
4. Выделите и охарактеризуйте специфику долгосрочных и стратегических решений в различных отраслях и экономических системах.
5. Опишите сущность, содержания, возможности применения в условиях России категории «продажи» управленческого решения исполнителям.

#### *Рекомендуемая литература*

1. Абакумова О.Г. Разработка управленческих решений: пособие для подготовки к экзаменам / О.Г. Абакумова. – М.: Приор-издат, 2006.- С.17-36.
2. Бирман Л.А. Управленческие решения. – М.: Дело, 2008.- С.22-53.
3. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. - М.: Дело, 2007.- С.32-53.
4. Чудновская С.Н. Управленческие решения. – М., 2007.- С.38-43.
5. Юкаева В.С. Управленческие решения: учебное пособие / В.С. Юкаева. – 3-е изд. – М.: Дашков и К, 2006.- С.16-33.

#### *Тема 3.Эффективность управленческих решений (2 занятия)*

##### *Занятие 1*

##### *Вопросы для обсуждения*

1. Эффективность, как ключевая характеристика управленческих решений.
2. Экономическая, социальная и экологическая эффективность управленческих решений.



3. Соотношение эффективности управления и эффективности решений.
4. Методология оценки экономической эффективности управленческих решений.

*Контрольные вопросы*

1. В чем суть качественной и количественной оценки управленческих решений?
2. Чем вызваны трудности количественной оценки эффективности управленческих решений?
3. Что понимается под эффективностью управления в широком и узком смыслах?
4. Какова схема расчета совокупной эффективности управленческих решений?
5. Как оценивается эффективность решений по выполнению отдельных управленческих функций?
6. Что понимается под совокупным экономическим эффектом коммерческих решений?

Занятие 2

*Вопросы для обсуждения*

1. Элементарные методы оценки эффективности управленческих решений.
2. Метод среднеотраслевой дифференциации производительности труда.
3. Метод фондового рынка.
4. Сбалансированная система показателей, как инструмент оценки эффективности управления.
5. Использование нормативной системы показателей (НСП) для оценки эффективности управленческих решений.

### *Практические задания*

#### Задание 1

Количество принятых за месяц управленческих решений – 18, количество невыполненных решений – 3, количество выполненных недостаточно качественно решений – 4.

Определите: коэффициент качества управленческих решений, выделите основные недостатки данного показателя.

#### Задание 2

Темпы изменения производительности труда за год на шести предприятиях отрасли таковы: на 1-ом «- 4,2%», на 2-ом «+3,7%», на 3-ем «0,4%», на 4-ом «+2,2%», на 5-ом «-3,2%», на 6-ом «-0,1%».

Оцените: эффективность управления методом дисперсионного анализа производительности труда, если известно, что объемы производства на исследуемых предприятиях отрасли за отчетный период сопоставимы.

### *Контрольные вопросы*

1. Почему необходимо применять метод среднеотраслевой дифференциации производительности труда?
2. Какие проблемы возникают при применении метода фондового рынка?
3. В чем суть сбалансированной системы показателей?
4. Каким образом эффективнее использовать нормативную систему показателей на практике?

### *Задания для самостоятельной работы*

1. Сравните категории эффективности управления и эффективностью решений.
2. Опишите суть экспертных методов оценки эффективности управленческих решений.
3. Приведите пример финансовых методов оценки эффективности управленческих решений.

4. Аргументируйте возможность оценки эффективности управленческих решений коммерческих организаций с использованием показателей фондового рынка.
5. На базе показателей котировок акций компаний оцените эффективность управленческих решений российских и зарубежных организаций.
6. Обоснуйте использование нормативной системы показателей для оценки эффективности управленческих решений.
7. Соотнесите и охарактеризуйте эффективность управления и эффективность производства.
8. Проанализируйте и опишите: 1) производительность труда как критерий эффективности; 2) добавленная стоимость как критерий эффективности и ее методологию расчета.
9. По материалам сети Интернет исследуйте производительность труда и эффективность развития отраслей российской экономики группы Мак-Кинзи.

*Рекомендуемая литература*

1. Абакумова О.Г. Разработка управленческих решений: пособие для подготовки к экзаменам / О.Г. Абакумова. – М.: Приор-издат, 2006.- С.37-48.
2. Баттрик Р. Техника принятия эффективных управленческих решений. – Спб.: Питер, 2006.- С.28-52.
3. Прангишвили И.В. Системный подход и повышение эффективности управления. – М.: Феникс, 2005.- С.92-130.
4. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. - М.: Дело, 2007.- С.68-88.

*Тема 4. Условия и факторы качества управленческих решений (1 занятие)*

*Вопросы для обсуждения*

1. Система условий качества управленческих решений: гибкость, демократизм, обоснованность, верифицируемость.
2. Методологическая критика традиционных условий качества управленческих решений.
3. Ментально-институциональный подход к оценке условиям и факторам качества управленческих решений.

*Практическое задание*

Выделите специфику национально-психологических факторов и условий качества корпоративных управленческих решений:

- а) в США;
- б) в государствах Западной Европы;
- в) в Японии;
- г) в государствах арабского мира;
- д) в Российской Федерации;
- е) в Республике Татарстан;
- ж) в развивающихся странах Африки.

*Контрольные вопросы*

1. Что понимается под качеством управленческих решений?
2. Перечислите состав свойств, обеспечивающих качество управленческих решений.
3. Назовите психологические предпосылки качества решений.
4. Каковы формы экономической ответственности?
5. Какова связь между самостоятельностью, заинтересованностью и ответственностью? Что является определяющим?
6. Каковы нравственные последствия принимаемых решений?

7. Каковы варианты взаимодействия руководителя и коллектива при разработке решений и их последствий?

*Задания для самостоятельной работы*

1. Приведите пример условий качества управленческих решений при их реализации.
2. Опишите требования к качеству управленческой информации.
3. Проанализируйте и опишите достоинства и недостатки классического подхода к выделению факторов и условий качества управленческих решений.
4. Охарактеризуйте институционализм, как направление экономики и управления и его специфику в РФ и РТ.
5. Опишите диалектику власти и собственности и ее влияние на процесс разработки управленческих решений в различных сегментах экономики.

*Рекомендуемая литература*

1. Абакумова О.Г. Разработка управленческих решений: пособие для подготовки к экзаменам / О.Г. Абакумова. – М.: Приор-издат, 2006.- С.49-61.
2. Бирман Л.А. Управленческие решения. – М.: Дело, 2008.- С.72-83.
3. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. - М.: Дело, 2007.- С.92-112.
4. Чудновская С.Н. Управленческие решения. – М., 2007.- С.90-112.
5. Юкаева В.С. Управленческие решения: учебное пособие / В.С. Юкаева. – 3-е изд. – М.: Дашков и К, 2006.- С.60-85.

*Тема 5. Управленческие решения в коррумпированной экономике (1 занятие)*

*Вопросы для обсуждения*

1. Место коррупции в системе принятия решений.

2. Отличительные особенности коррупционных решений в государственных органах и частных организациях.

3. Коммерческий подкуп лиц, принимающих решения: сущность и особенности.

4. Законодательное противодействие коррумпированности управленческих решений.

5. Способы противодействия коррумпированности управленческих решений на уровне руководства организации.

#### *Контрольные вопросы*

1. Что такое коррупция?
2. Какие виды коррупции существуют?
3. Какие способы борьбы с коррупцией изучены?
4. В чем суть законодательных способов борьбы с коррупцией?
5. Охарактеризуйте тенденции развития коррупции в РФ.

#### *Задания для самостоятельной работы*

1. Сравните процесс принятия коррумпированных решений в коммерческих организациях и государственных органах.
2. Охарактеризуйте методы противодействия коррумпированности управленческих решений.
3. Опишите сущность, содержание и эволюцию коррупции в управлении (теория С. Роз-Аккерман).
4. Охарактеризуйте проблемы преодоления коррупции в процессе принятия решений.
5. Какие существуют условия качества решений в коррумпированной экономике?

#### *Рекомендуемая литература*

1. Абакумова О.Г. Разработка управленческих решений: пособие для подготовки к экзаменам / О.Г. Абакумова. – М.: приор-издат, 2006.- С.63-75.

2. Кузнецов К.В. Коррупция в менеджменте. – Казань: НПО ВТИ, 2005.- С.9-115.
3. Прангишвили И.В. Системный подход и повышение эффективности управления. – М.: Феникс, 2005.-С.255-299.
4. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. - М.: Дело, 2007.- С.120-158.
5. Чудновская С.Н. Управленческие решения. – М., 2007.- С.115-189.

*Тема 6. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения (1 занятие)*

*Вопросы для обсуждения*

1. Анализ альтернатив действий в системе принятия решений.
2. Модели и методы анализа альтернатив действий.
3. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив.
4. Теоретические модели активного, реактивного и превентивного управления.
5. Концепция превентивного управления Кейнера-Триго.
6. Особенности реализации моделей принятия управленческих решений в РФ и РТ: институциональный аспект.

*Практические задания*

Задание 1

Определите стоимость капитала предприятия, если известно, что:

- стоимость собственного капитала – 3 млн. руб.;
- балансовая стоимость всего капитала – 5 млн. руб.;
- прибыль – 330 тыс. руб.;
- средняя ставка по долгосрочным банковским кредитам и облигационным займам – 9% годовых.

Вопрос: каков резерв роста реальной инвестиционной стоимости фирмы, если прогнозируется ежегодный чистый денежный поток в размере 400 тыс.руб., а минимальная стоимость капитала в отрасли – 9,2% годовых?

#### Задание 2

Определите наиболее вероятный размер дивидендов, если выручка от реализации продукции (без НДС, акцизов и прочих аналогичных платежей) за год 30 млн. руб., себестоимость – 24 млн. руб., управленческие расходы – 2,1 млн. руб., коммерческие расходы – 0,3 млн. руб., внереализационные расходы – 2,4 млн. руб., внереализационные доходы – 2,9 млн. руб. Ставка налога на прибыль 24%. Амортизация за год – 15 млн. руб.. Наличие эффективных инвестиционных проектов на сумму 17,2 млн. руб.

#### Задание 3

Произведите коллективное (желательно количественное) экспертное оценивание проблемы низкой мотивации труда. Оцените степень достоверности произведенной экспертизы.

#### *Контрольные вопросы*

1. В чем состоит сущность моделирования процесса разработки решений?
2. Назовите этапы построения математических моделей.
3. Каковы преимущества и проблемы математического моделирования?
4. По каким признакам классифицируются математические модели?
5. В чем состоят особенности применения математических моделей различных видов?
6. Значение и особенности применения ПЭВМ в процессе разработки решений.
7. В чем состоит сущность имитационного моделирования?
8. В чем различия алгоритмических и аналитических методов разработки решений?



*Задания для самостоятельной работы*

1. Сравните моделими активного, реактивного и превентивного управления.
2. На основании отчетности публичной компании просчитайте бюджетную модель для принятия решений.
3. Аргументируйте применимость на практике теория игр в системе разработки управленческих решений.
4. Приведите пример модели теории массового обслуживания в практике управления.
5. Выделите особенности применения классических моделей принятия управленческих решений в современных условиях в РФ и РТ на основании средств массовой информации.
6. Охарактеризуйте и опишите модель Модильяни-Миллера и ее влияние на управленческие решения в области структуры капитала.
7. Проанализируйте теоретические и практические модели разработки управленческих решений в сфере дивидендной политики.
8. Выделите проблемы оценки эффективности управленческих решений.
9. Проанализируйте многокритериальные модели управленческих решений.
10. Охарактеризуйте особенности применения классических моделей принятия управленческих решений в современных условиях РФ и РТ.

*Рекомендуемая литература*

1. Баттрик Р. Техника принятия эффективных управленческих решений. – СПб.: Питер, 2006.- С.303-358.
2. Бирман Л.А. Управленческие решения. – М.: Дело, 2008.- С.104-155.
3. Прангишвили И.В. Системный подход и повышение эффективности управления. – М.: Феникс, 2005.- С.310-388.

4. Чудновская С.Н. *Управленческие решения*. – М., 2007.- С.190-258.
5. Юкаева В.С. *Управленческие решения: учебное пособие* / В.С. Юкаева. – 3-е изд. – М.: Дашков и К, 2006.- С.102-210.

*Тема 7. Условия неопределенности и риска, методы оценки управленческого риска (1 занятие)*

*Вопросы для обсуждения*

1. Рискованность ситуации и методы принятия решений.
2. Понятие и сущность управленческого риска.
3. Методы оценки управленческого риска.
4. Дисперсионный метод оценки риска.
5. Интервальный метод оценки риска.
6. Балансовый метод оценки риска.
7. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
8. Методы снижения риска: традиционные методы (страхование, резервирование, лимитирование, диверсификация), использование производных финансовых инструментов для снижения управленческого риска.

*Практические задания*

**Задание 1**

Два предпринимателя Сергей и Андрей решили вложить свои свободные капиталы (по 100 тыс. руб.) в производство. Имеется три варианта вложений:

- а) инвестиции в производство товара, пользующегося устойчивым спросом, что принесет гарантированную прибыль в размере 10% годовых от вложенных средств;

б) инвестировать в производство новой модификации известного товара. Если эта модификация будет принята рынком, годовая прибыль составит 20% с вероятностью 0,5, если нет - годовая прибыль будет равна 0;

в) инвестиции в производство принципиально нового товара. Если он получит признание на рынке, то за счет монопольно высокой цены можно получить годовую прибыль в 100% от вложенных средств, с вероятностью 0,4. Если товар не будет признан - убытки составят 50% от вложенных средств с вероятностью 0,6. Распределение полезности прибыли для Сергея и Андрея представлено в таблице 1:

Таблица 1

Прибыль	Полезность для Сергея	Полезность для Андрея
-50%	-40УЕ	-40УЕ
0%	0УЕ	-12УЕ
10%	5УЕ	0УЕ
20%	8УЕ	12УЕ
100%	60УЕ	60УЕ

Определите: а) расположенность к риску Сергея и Андрея; б) рассчитать, какой вариант инвестиций выберет Сергей, а какой - Андрей.

#### Задание 2

Бизнесмен ожидает получить 15 % рентабельность от сделки по перевозке нефти. На фрахт танкеров он затратил 10 млн. руб. Его имущественное состояние оценивается в 20 млн. руб. Вероятность прибыли в 3 млн. руб. оценивается в 0,1, прибыли в 2 млн. руб. - 0,2, прибыли в 0 руб. - 0,3, убытков в 1,5 млн. руб. - 0,08, убытков в 11,5 млн. руб. - 0,009, убытков в 30 млн. руб. - 0,001.

Определите:

а) каким способом в данной ситуации можно оценить степень риска;

- б) существует ли неоправданный риск при заключении данной сделки;
- в) достаточна ли степень надежности сделки.

### Задание 3

Владелец груза перевозит его по железной дороге. Объем перевозок планируется в размере 50 млн. руб. Согласно статистических наблюдений, потери от порчи и хищений прогнозируется в размере 22% от стоимости груза. Для страхования перевозок владелец планирует заключить договор с одной из страховых компаний. По условиям компании А стоимость страхового полиса составляет 15% от суммы сделки при компенсации 80% понесенных владельцем груза потерь. Компания В предлагает страховой полис по цене 24% от суммы сделки со 100% возмещением потерь владельца груза.

На основании расчетов, определите, с какой из компаний владелец груза заключит договор о его страховании?

### *Контрольные вопросы*

1. В чем особенности принятия решений в экстремальных ситуациях?
2. Что понимается под риском в управлении?
3. Назовите признаки классификации и виды рисков?
4. Как анализировать риск и оценить его последствия?
5. Какие меры используются для снижения возможного риска?
6. Какова стратегия поведения в условиях риска руководителя, фирмы в целом?
7. Какие факторы определяют психологию поведения руководителя в рискованных ситуациях?
8. Какие методологические приемы используются для разработки решений в условиях неопределенности и риска?
9. Как оценить степень риска?

*Задания для самостоятельной работы*

1. Опишите условия неопределенности и риска принятия управленческих решений для торговой компании.
2. Аргументируйте достоверность дисперсионного метода оценки риска.
3. Обоснуйте необходимость применения интервального метода оценки риска.
4. Определите смысл балансового метода оценки управленческого риска.
5. Охарактеризуйте различные подходы к определению сущности и видов риска в управлении.
6. Перечислите типологию отношения менеджеров к риску.

*Рекомендуемая литература*

1. Бирман Л.А. Управленческие решения. – М.: Дело, 2008.- С.156-172.
2. Прангишвили И.В. Системный подход и повышение эффективности управления. – М.: Феникс, 2005.- С.389-402.
3. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. - М.: Дело, 2007.- С.235-286.
4. Чудновская С.Н. Управленческие решения. – М., 2007.- С.261-300.
5. Юкаева В.С. Управленческие решения: учебное пособие / В.С. Юкаева. – 3-е изд. – М.: Дашков и К, 2006.- С.211-253.

*Тема 8. Контроль реализации управленческих решений (1 занятие)**Вопросы для обсуждения*

1. Понятие и сущность контроля реализации управленческих решений. Виды контроля качества управленческих решений.
2. Зависимость видов контроля от размера организации и организационно-правовой формы.
3. Особенности внутреннего и внешнего контроля.

4. Методы текущего контроля управленческих решений.
5. Методы стратегического контроля управленческих решений.
6. Управленческие решения и социально-психологическая проблема ответственности.

### *Практическое задание*

#### Кейс Контроль в корпорации «Дженерал Электрик Кредит»

Корпорация «Дженерал Электрик Кредит» (ДЭК) — это неконсолидированное дочернее предприятие, полностью принадлежащее фирме «Дженерал Электрик». Компания имеет в США более 100 контор, 6700 служащих. Это вторая по величине в мире кредитная компания, связанная с 22 различными видами экономической деятельности. Эти 22 вида деятельности объединены в пять основных отделений, осуществляющих централизованно некоторые виды деятельности, такие, как анализ, бухгалтерский учет, налогообложение и планирование бизнеса.

ДЭК имеет несколько отделений, осуществляющих поиск и разработку финансовых возможностей. Компания участвует в финансировании множества предприятий: от систем кредитования отношений клиника — пациент до нефтяной разведки и бурения скважин.

Сама природа кредитного бизнеса и децентрализованная структура ДЭК, казалось бы, делают проблематичным управление ею. Однако Джеймс Р. Бант, вице-президент и главный бухгалтер-аналитик фирмы отмечает, что у компании есть три вида рычагов управления.

На верхнем уровне ДЭК использует те же экономические рычаги, что и большинство крупных компаний: финансовые сметы, внутренние и внешние проверки. Второй тип рычагов управления — это анализ всех сделок. Число уровней в этом процессе анализа зависит от размера сделки. Так, для обычной сделки может понадобиться два или три уровня анализа, а действительно крупная сделка рассматривается руководством отделения компании или в некоторых случаях советом директоров.

Третий вид органов контроля применяется на самых нижних уровнях организации. Система контроля включает отчеты о доходах и потерях на уровне отделения с использованием детализированных бюджетных матриц и процедур отчетности.

Вопросы и задания к кейсу:

1. Обсудите степень применимости и простоты трехуровневой системы контроля. Сделайте выводы.
2. Необходим ли контроль в данном случае?
3. Обеспечивает ли трехуровневая система контроля базу для оперативного управляющего и стратегического контроля?

*Контрольные вопросы*

1. Каковы общие принципы организации исполнения решений?
2. Какие методы используются для доведения заданий до исполнителей?
3. Каковы способы и условия формирования образа предстоящей деятельности у исполнителей?
4. Назовите психологические принципы организации исполнения решений.
5. Почему необходим контроль за исполнением решений?
6. Назовите виды контроля и их особенности.
7. Каков механизм осуществления контроля за реализацией решений?
8. В чем состоят социально-психологические аспекты контроля?
9. Какое значение имеет контроль для исполнителей?

*Задания для самостоятельной работы*

1. Обоснуйте необходимость стратегического контроля управленческих решений.
2. Опишите механизм контроля на нижнем уровне управления.
3. Определите инструменты контроля среднего уровня управления.

4. Охарактеризуйте документооборот, разрабатываемый «топ-менеджментом» компании для осуществления контроля.
5. Охарактеризуйте полномочия отдела контроля и качества на предприятии.
6. Опишите, каким образом осуществляется контроль организаций государственными службами (ГИБДД, налоговая инспекция, судебные исполнители, пожарная инспекция, организация охраны окружающей среды).

*Рекомендуемая литература*

1. Абакумова О.Г. Разработка управленческих решений: пособие для подготовки к экзаменам / О.Г. Абакумова. – М.: Приор-издат, 2006.- С.136-155.
2. Бирман Л.А. Управленческие решения. – М.: Дело, 2008.-С.173-200.
3. Чудновская С.Н. Управленческие решения. – М., 2007.- С.301-350.
4. Юкаева В.С. Управленческие решения: учебное пособие / В.С. Юкаева. – 3-е изд. – М.: Дашков и К, 2006.-С.254-307.



## Раздел II. Индивидуальные занятия

### Индивидуальная работа № 1 по теме: «Эффективность управленческих решений»

*Задание:*

Оценить эффективность корпоративного управления на основе метода нормативной системы показателей.

Определить:

1. Коэффициент применимости методики оценки эффективности управления корпоративной собственностью для заданного периода;

2. Коэффициент Спирмена;

3. Коэффициент Кендалла;

4. Интегральную эффективность управления корпоративной собственностью.

5. Выявить отклонения показателей корпоративного управления от нормативов, сформулировать выводы по полученным данным, предложить рекомендации по повышению эффективности.

*Исходные данные:*

Таблица 2

Показатели	Вариант 1		Вариант 2		Вариант 3	
	2008	2009	2008	2009	2008	2009
	2	3	4	5	6	7
1. Курсовая стоимость обыкновенной акции (на конец периода), руб.	27,6	37,5	27,6	27,5	27,6	27,5
2. Чистая прибыль, млн.руб.	1500	2900	1500	2900	1500	2900
3. Валовая прибыль, млн.руб.	7328	9500	7328	8500	7328	8500
4. Дивидендные выплаты на 1 обыкновенную акцию, руб.	0,2145	0,3541	0,2145	0,3541	0,2145	0,2541
5. Выручка, млн.руб.	19230	25409	19230	25409	19230	25409
6. Активы, млн.руб.	36974	45000	36974	45000	36974	45000

## Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6	7
7. Заемный капитал, млн.руб.	20675	21652	20675	21652	20675	20652
8.Кредиторская задолженность, млн.руб.	5587	10303	5587	10303	5587	10303
9.Краткосрочная дебиторская задолженность, млн.руб.	6416	9275	6416	9275	6416	9275
10.Дебиторская задолженность (в целом), млн.руб.	7251	10500	7251	10500	7251	10500
11.Инфляция (справочно), %	18,6	19,5	18,6	19,5	18,6	19,5
	Вариант 4		Вариант 5		Вариант 6	
Показатели	2008	2009	2008	2009	2008	2009
1. Курсовая стоимость обыкновенной акции (на конец периода), руб.	27,6	37,5	27,6	27,5	27,6	27,5
2. Чистая прибыль, млн.руб.	1500	1400	1500	1300	1500	2900
3. Валовая прибыль, млн.руб.	7328	9500	7328	8500	7328	7800
4. Дивидендные выплаты на 1 обыкновенную акцию, руб.	0,2145	0,3541	0,2145	0,3541	0,2145	0,2541
5. Выручка, млн.руб.	19230	25409	19230	25409	19230	25409
6. Активы, млн.руб.	36974	36800	36974	45000	36974	45000
7. Заемный капитал, млн.руб.	20675	21652	20675	21652	20675	20652
8. Кредиторская задолженность, млн.руб.	5587	10303	5587	10303	5587	10303
9. Краткосрочная дебиторская задолженность, млн.руб.	6416	9275	6416	9275	6416	9275
10. Дебиторская задолженность (в целом), млн.руб.	7251	10500	7251	10500	7251	10500
11. Инфляция (справочно), %	18,6	19,5	18,6	19,5	18,6	19,5

## Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6	7
Показатели	2008	2009	2008	2009	2008	2009
	Вариант 7		Вариант 8		Вариант 9	
1. Курсовая стоимость обыкновенной акции (на конец периода), руб.	27,6	37,5	27,6	27,5	27,6	27,5
2. Чистая прибыль, млн.руб.	1500	1400	1500	1300	1500	2900
3. Валовая прибыль, млн.руб.	7328	8500	7328	7500	7328	7800
4. Дивидендные выплаты на 1 обыкновенную акцию, руб.	0,2145	0,3541	0,2145	0,3541	0,2145	0,2541
5. Выручка, млн.руб.	19230	25409	19230	25409	19230	25409
6. Активы, млн.руб.	36974	36800	36974	45000	36974	45000
7. Заемный капитал, млн.руб.	20675	21652	20675	21652	20675	20652
8. Кредиторская задолженность, млн.руб.	5587	10303	5587	10303	5587	10303
9. Краткосрочная дебиторская задолженность, млн.руб.	6416	9275	6416	9275	6416	9275
10. Дебиторская задолженность (в целом), млн.руб.	7251	10500	7251	10500	7251	10500
11. Инфляция (справочно), %	18,6	19,5	18,6	19,5	18,6	19,5
	Вариант 10		Вариант 11		Вариант 12	
Показатели	2008	2009	2008	2009	2008	2009
1. Курсовая стоимость обыкновенной акции (на конец периода), руб.	27,6	37,5	27,6	27,5	27,6	27,5
2. Чистая прибыль, млн.руб.	1500	1400	1500	1300	1500	2900
3. Валовая прибыль, млн.руб.	7328	9500	7328	8500	7328	7800
4. Дивидендные выплаты на 1 обыкновенную акцию, руб.	0,2145	0,3541	0,2145	0,3541	0,2145	0,2541
5. Выручка, млн.руб.	19230	25409	19230	25409	19230	25409
6. Активы, млн.руб.	36974	36800	36974	45000	36974	45000

## Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6	7
7. Заемный капитал, млн.руб.	20675	21652	20675	21652	20675	20652
8. Кредиторская задолженность, млн.руб.	5587	8300	5587	10303	5587	10303
9. Краткосрочная дебиторская задолженность, млн.руб.	6416	9275	6416	8560	6416	9275
10. Дебиторская задолженность (в целом), млн.руб.	7251	10500	7251	10500	7251	10500
11. Инфляция (справочно), %	18,6	19,5	18,6	19,5	18,6	19,5
	Вариант 13		Вариант 14		Вариант 15	
Показатели	2008	2009	2008	2009	2008	2009
1. Курсовая стоимость обыкновенной акции (на конец периода), руб.	27,6	37,5	27,6	27,5	27,6	27,5
2. Чистая прибыль, млн.руб.	1500	1400	1500	1300	1500	2900
3. Валовая прибыль, млн.руб.	7328	9500	7328	8500	7328	7800
4. Дивидендные выплаты на 1 обыкновенную акцию, руб.	0,2145	0,3541	0,2145	0,3541	0,2145	0,2541
5. Выручка, млн.руб.	19230	24345	19230	25409	19230	25409
6. Активы, млн.руб.	36974	36800	36974	45000	36974	39500
7. Заемный капитал, млн.руб.	20675	21652	20675	21652	20675	20652
8. Кредиторская задолженность, млн.руб.	5587	10303	5587	10303	5587	10303
9. Краткосрочная дебиторская задолженность, млн.руб.	6416	9275	6416	9275	6416	9275
10. Дебиторская задолженность (в целом), млн.руб.	7251	10500	7251	10500	7251	10500
11. Инфляция (справочно), %	18,6	19,5	18,6	19,4	18,4	19,5

## Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6	7
	Вариант 16		Вариант 17		Вариант 18	
Показатели	2008	2009	2008	2009	2008	2009
1. Курсовая стоимость обыкновенной акции (на конец периода), руб.	27,6	37,5	27,6	27,5	27,6	27,5
2. Чистая прибыль, млн.руб.	1500	1400	1500	1300	1500	2900
3. Валовая прибыль, млн.руб.	7328	9500	7328	8500	7328	7800
4. Дивидендные выплаты на 1 обыкновенную акцию, руб.	0,2145	0,3541	0,2145	0,3541	0,2145	0,2541
5. Выручка, млн.руб.	19230	25409	19230	25409	19230	25409
6. Активы, млн.руб.	36974	36800	36974	45000	36974	45000
7. Заемный капитал, млн.руб.	20675	21652	20675	21652	20675	20652
8. Кредиторская задолженность, млн.руб.	5587	10303	5587	10303	5587	10303
9. Краткосрочная дебиторская задолженность, млн.руб.	6416	8520	6416	9275	6416	9275
10. Дебиторская задолженность (в целом), млн.руб.	7251	10500	7251	10500	7251	10500
11. Инфляция (справочно), %	18,3	19,5	18,6	19,2	18,6	19,1
	Вариант 19		Вариант 20		Вариант 21	
Показатели	2008	2009	2008	2009	2008	2009
1. Курсовая стоимость обыкновенной акции (на конец периода), руб.	27,6	37,5	27,6	27,5	27,6	27,5
2. Чистая прибыль, млн.руб.	1500	1400	1500	1300	1500	2900
3. Валовая прибыль, млн.руб.	7328	9500	7328	8500	7328	7800
4. Дивидендные выплаты на 1 обыкновенную акцию, руб.	0,2145	0,3125	0,2145	0,3541	0,2145	0,2541
5. Выручка, млн.руб.	19230	25409	19230	25409	19230	25409
6. Активы, млн.руб.	36974	36800	36974	50000	36974	45000

## Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6	7
7. Заемный капитал, млн.руб.	20675	21652	20675	21652	20675	20652
8. Кредиторская задолженность, млн.руб.	5587	10303	5587	10303	5587	10303
9. Краткосрочная дебиторская задолженность, млн.руб.	6416	9275	6416	9275	6416	9275
10. Дебиторская задолженность (в целом), млн.руб.	7251	10500	7251	10500	7251	10500
11. Инфляция (справочно), %	17,3	18,5	18,6	19,5	18,6	19,5
	Вариант 22		Вариант 23		Вариант 24	
Показатели	2008	2009	2008	2009	2008	2009
1. Курсовая стоимость обыкновенной акции (на конец периода), руб.	27,6	37,5	27,6	27,5	27,6	27,5
2. Чистая прибыль, млн.руб.	1500	1400	1500	1300	1500	2900
3. Валовая прибыль, млн.руб.	7328	8900	7328	8500	7328	7800
4. Дивидендные выплаты на 1 обыкновенную акцию, руб.	0,2145	0,3541	0,2145	0,3541	0,2145	0,2541
5. Выручка, млн.руб.	19230	25409	19230	25409	19230	25409
6. Активы, млн.руб.	36974	36800	36974	45000	36974	45000
7. Заемный капитал, млн.руб.	20675	21652	20675	21652	20675	20652
8. Кредиторская задолженность, млн.руб.	5587	10303	5587	6520	5587	10303
9. Краткосрочная дебиторская задолженность, млн.руб.	6416	9275	6416	9275	6416	7850
10. Дебиторская задолженность (в целом), млн.руб.	7251	7850	7251	10500	7251	10500
11. Инфляция (справочно), %	18,6	19,5	18,6	19,5	18,6	19,5

## Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6	7
	Вариант 25		Вариант 26		Вариант 27	
Показатели	2008	2009	2008	2009	2008	2009
1. Курсовая стоимость обыкновенной акции (на конец периода), руб.	27,6	37,5	27,6	27,5	27,6	27,5
2. Чистая прибыль, млн.руб.	1500	1400	1500	1300	1500	2900
3. Валовая прибыль, млн.руб.	7328	9500	7328	8500	7328	7800
4. Дивидендные выплаты на 1 обыкновенную акцию, руб.	0,2145	0,3541	0,2145	0,3541	0,2145	0,2541
5. Выручка, млн.руб.	19230	25409	19230	25409	19230	25409
6. Активы, млн.руб.	36974	36800	36974	45000	36974	45000
7. Заемный капитал, млн.руб.	20675	21652	20675	21652	20675	20652
8. Кредиторская задолженность, млн.руб.	5587	8910	5587	9300	5587	10303
9. Краткосрочная дебиторская задолженность, млн.руб.	6416	9275	6416	9275	6416	9275
10. Дебиторская задолженность (в целом), млн.руб.	7251	8960	7251	10500	7251	10500
11. Инфляция (справочно), %	16,6	17,5	18,6	19,5	16,6	17,5
	Вариант 28		Вариант 29		Вариант 30	
Показатели	2008	2009	2008	2009	2008	2009
1. Курсовая стоимость обыкновенной акции (на конец периода), руб.	27,6	37,5	27,6	27,5	27,6	27,5
2. Чистая прибыль, млн.руб.	1500	1400	1500	1300	1500	2900
3. Валовая прибыль, млн.руб.	7328	9500	7328	8500	7328	7800
4. Дивидендные выплаты на 1 обыкновенную акцию, руб.	0,2545	0,3541	0,2145	0,3541	0,2145	0,2541
5. Выручка, млн.руб.	19230	25409	19230	25409	19230	25409

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6	7
6. Активы, млн.руб.	36974	36800	36974	45000	36974	45000
7. Заемный капитал, млн.руб.	20675	21652	20675	21652	20675	20652
8. Кредиторская задолженность, млн.руб.	5587	10303	6890	8930	5587	10200
9. Краткосрочная дебиторская задолженность, млн.руб.	7500	9275	6416	9275	8745	9275
10. Дебиторская задолженность (в целом), млн.руб.	7251	10500	7251	10500	7251	10500
11. Инфляция (справочно), %	18,6	19,5	18,6	19,5	18,6	19,5

*Рекомендуемая литература:*

1. Гендлер Л.А. Об интегральной оценке экономической динамики коммерческого предприятия на основе данных бухгалтерской отчетности // Бизнес-панорама. - №7. – 2002.
2. Сыроежин И.М. Совершенствование системы показателей эффективности и качества. – М.: Экономика, 1980.
3. Чудновская С.Н. Управленческие решения: учебник/ С.Н. Чудновская. – М.: Эксмо, 2007.

**Индивидуальная работа № 2 по теме: «Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения»**

*Задания:*

1. Рассчитать текущий денежный эквивалент дохода, который будет получен в будущем, и сравнить его с инвестированными средствами.
2. Определить, выгоден ли данный проект при данной процентной ставке (коэффициенте дисконтирования)?



*Исходные данные:*

Предприниматель располагает средствами, которые он может инвестировать в некоторый проект на следующих условиях:

- в конце первого года ожидается доход;
- в конце второго года ожидается доход;
- в конце третьего года ожидается доход.

Варианты заданий в таблице 3.

Таблица 3

Показатели	Вариант 1	Вариант 2	Вариант 3	Вариант 4	Вариант 5
1	2	3	4	5	6
Инвестированные средства (млн.руб.)	5	5	5	5	5
Ожидаемый доход 1 года (млн. руб.)	1	1,2	2	2	2
Ожидаемый доход 2 года (млн. руб.)	2	2	2	2,5	3
Ожидаемый доход 3 года (млн. руб.)	3	3	3	2	0,9
Процентная ставка (%)	10	10	10	12	12
Показатели	Вариант 6	Вариант 7	Вариант 8	Вариант 9	Вариант 10
Инвестированные средства (млн. руб.)	4	4	4	4	4
Ожидаемый доход 1 года (млн. руб.)	1	1	1,3	1,5	1,5
Ожидаемый доход 2 года (млн. руб.)	1	1,2	1,2	1,2	1,2
Ожидаемый доход 3 года (млн. руб.)	2	2	2	3	2,9
Процентная ставка (%)	11	11	11	11	13
	Вариант 11	Вариант 12	Вариант 13	Вариант 14	Вариант 15
Инвестированные средства (млн. руб.)	3	3	3	3	3
Ожидаемый доход 1 года (млн. руб.)	0,5	0,5	0,5	1	1
Ожидаемый доход 2 года (млн. руб.)	0,9	1,2	1,5	1,5	1,5
1	2	3	4	5	6
Ожидаемый доход 3 года (млн. руб.)	2	2	2	2	2,5
Процентная ставка (%)	13	13	13	14	15

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4	5	6
	Вариант 16	Вариант 17	Вариант 18	Вариант 19	Вариант 20
Инвестированные средства (млн. руб.)	6	6	6	6	6
Ожидаемый доход 1 года (млн. руб.)	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Ожидаемый доход 2 года (млн. руб.)	2	2,3	2,3	2,3	2,3
Ожидаемый доход 3 года (млн. руб.)	3	3	3,2	3,5	3,8
Процентная ставка (%)	15	15	15	15	16
	Вариант 21	Вариант 22	Вариант 23	Вариант 24	Вариант 25
Инвестированные средства (млн. руб.)	7	7	7	7	7
Ожидаемый доход 1 года (млн. руб.)	2	2,5	2,5	2,5	2,5
Ожидаемый доход 2 года (млн. руб.)	3	3,2	3,5	3,5	3,5
Ожидаемый доход 3 года (млн. руб.)	3	3	3,2	4	4,1
Процентная ставка (%)	16	16	16	16	17
	Вариант 26	Вариант 27	Вариант 28	Вариант 29	Вариант 30
Инвестированные средства (млн. руб.)	8	8	8	8	8
Ожидаемый доход 1 года (млн. руб.)	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
Ожидаемый доход 2 года (млн. руб.)	3	3	3	3	3
1	2	3	4	5	6
Ожидаемый доход 3 года (млн. руб.)	2,5	3	3,5	3,8	4
Процентная ставка (%)	17	17	17	17	17

*Рекомендуемая литература:*

1. Большов А.В. Разработка управленческих решений: учебник/ А.В. Большов. – Казань: Изд-во КГФЭИ, 2008.
2. Большов А.В. Основы менеджмента: учебник / А.В. Большов. – Казань: Изд-во КГФЭИ, 2005.

3. Большов А.В., Кулик Е.Н., Мухаметшина Г.Р. Связующие функции и моделирование в менеджменте: учебник/ А.В. Большов. – Казань: Изд-во КГФЭИ, 2006.
4. Чудновская С.Н. Управленческие решения: учебник/ С.Н. Чудновская. – М.: Эксмо, 2007.
5. Баттрик Р. Техника принятия эффективных управленческих решений. – Спб.: Питер, 2006.
6. Бирман Л.А. Управленческие решения. – М.: Дело, 2008.

**Индивидуальная работа № 3 по теме «Условия неопределенности и риска, методы оценки риска».**

*Задания:*

1. Определите среднюю доходность по вариантам вложения средств.
2. Определить дисперсию прибыли по каждому варианту вложения средств.
2. Вычислить стандартное отклонение по каждому варианту вложения средств.
3. Обосновать вариант вложения средств на основании расчетных показателей.

*Исходные данные (Таблица 4):*

Таблица 4

Вариант 1			
Вложение в ценные бумаги		Вложение в банк	
Сумма прибыли, тыс. руб.	Вероятность	Сумма прибыли, тыс. руб.	Вероятность
1	2	3	4
356	0,4	234	0,4
458	0,2	345	0,2
678	0,3	432	0,2
823	0,1	598	0,2

продолжение Таблицы 4

1	2	3	4
Вариант 2			
Вложение в ценные бумаги		Вложение в банк	
Сумма прибыли, тыс. руб.	Вероятность	Сумма прибыли, тыс. руб.	Вероятность
356	0,4	234	0,4
558	0,2	445	0,2
678	0,3	432	0,2
823	0,1	598	0,2
Вариант 3			
Вложение в ценные бумаги		Вложение в банк	
Сумма прибыли, тыс. руб.	Вероятность	Сумма прибыли, тыс. руб.	Вероятность
256	0,4	134	0,4
458	0,2	345	0,2
678	0,3	432	0,2
823	0,1	598	0,2
Вариант 4			
Вложение в ценные бумаги		Вложение в банк	
Сумма прибыли, тыс. руб.	Вероятность	Сумма прибыли, тыс. руб.	Вероятность
356	0,4	234	0,4
458	0,2	345	0,2
578	0,3	332	0,2
823	0,1	598	0,2
Вариант 5			
Вложение в ценные бумаги		Вложение в банк	
Сумма прибыли, тыс. руб.	Вероятность	Сумма прибыли, тыс. руб.	Вероятность
356	0,4	234	0,4
458	0,2	345	0,2
678	0,3	432	0,2
723	0,1	498	0,2

продолжение Таблицы 4

1	2	3	4
Вариант 6			
Вложение в ценные бумаги		Вложение в банк	
Сумма прибыли, тыс. руб.	Вероятность	Сумма прибыли, тыс. руб.	Вероятность
356	0,4	234	0,4
458	0,2	345	0,2
658	0,3	412	0,2
823	0,1	598	0,2
Вариант 7			
Вложение в ценные бумаги		Вложение в банк	
Сумма прибыли, тыс. руб.	Вероятность	Сумма прибыли, тыс. руб.	Вероятность
326	0,4	214	0,4
458	0,2	345	0,2
678	0,3	432	0,2
823	0,1	598	0,2
Вариант 8			
Вложение в ценные бумаги		Вложение в банк	
Сумма прибыли, тыс. руб.	Вероятность	Сумма прибыли, тыс. руб.	Вероятность
356	0,4	234	0,4
458	0,2	345	0,2
678	0,3	432	0,2
853	0,1	598	0,2
Вариант 9			
Вложение в ценные бумаги		Вложение в банк	
Сумма прибыли, тыс. руб.	Вероятность	Сумма прибыли, тыс. руб.	Вероятность
356	0,4	234	0,4
458	0,2	345	0,2
678	0,3	432	0,2
873	0,1	698	0,2

продолжение Таблицы 4

1	2	3	4
Вариант 10			
Вложение в ценные бумаги		Вложение в банк	
Сумма прибыли, тыс. руб.	Вероятность	Сумма прибыли, тыс. руб.	Вероятность
356	0,4	234	0,4
458	0,2	345	0,2
778	0,3	532	0,2
823	0,1	598	0,2
Вариант 11			
Вложение в ценные бумаги		Вложение в банк	
Сумма прибыли, тыс. руб.	Вероятность	Сумма прибыли, тыс. руб.	Вероятность
356	0,4	234	0,4
458	0,2	345	0,2
678	0,3	432	0,2
623	0,1	398	0,2
Вариант 12			
Вложение в ценные бумаги		Вложение в банк	
Сумма прибыли, тыс. руб.	Вероятность	Сумма прибыли, тыс. руб.	Вероятность
356	0,4	234	0,4
358	0,2	245	0,2
578	0,3	332	0,2
823	0,1	598	0,2
Вариант 13			
Вложение в ценные бумаги		Вложение в банк	
Сумма прибыли, тыс. руб.	Вероятность	Сумма прибыли, тыс. руб.	Вероятность
356	0,4	234	0,4
458	0,2	345	0,2
578	0,3	332	0,2
823	0,1	598	0,2

продолжение Таблицы 4

1	2	3	4
Вариант 14			
Вложение в ценные бумаги		Вложение в банк	
Сумма прибыли, тыс. руб.	Вероятность	Сумма прибыли, тыс. руб.	Вероятность
156	0,4	94	0,4
458	0,2	345	0,2
678	0,3	432	0,2
823	0,1	598	0,2
Вариант 15			
Вложение в ценные бумаги		Вложение в банк	
Сумма прибыли, тыс. руб.	Вероятность	Сумма прибыли, тыс. руб.	Вероятность
256	0,4	134	0,4
458	0,2	345	0,2
678	0,3	432	0,2
823	0,1	598	0,2
Вариант 16			
Вложение в ценные бумаги		Вложение в банк	
Сумма прибыли, тыс. руб.	Вероятность	Сумма прибыли, тыс. руб.	Вероятность
356	0,4	234	0,4
458	0,2	345	0,2
678	0,3	432	0,2
923	0,1	698	0,2
Вариант 17			
Вложение в ценные бумаги		Вложение в банк	
Сумма прибыли, тыс. руб.	Вероятность	Сумма прибыли, тыс. руб.	Вероятность
356	0,4	234	0,4
558	0,2	445	0,2
678	0,3	432	0,2
823	0,1	598	0,2

продолжение Таблицы 4

1	2	3	4
Вариант 18			
Вложение в ценные бумаги		Вложение в банк	
Сумма прибыли, тыс. руб.	Вероятность	Сумма прибыли, тыс. руб.	Вероятность
356	0,4	234	0,4
358	0,2	245	0,2
578	0,3	332	0,2
823	0,1	598	0,2
Вариант 19			
Вложение в ценные бумаги		Вложение в банк	
Сумма прибыли, тыс. руб.	Вероятность	Сумма прибыли, тыс. руб.	Вероятность
356	0,4	234	0,4
458	0,2	345	0,2
678	0,3	432	0,2
1023	0,1	698	0,2
Вариант 20			
Вложение в ценные бумаги		Вложение в банк	
Сумма прибыли, тыс. руб.	Вероятность	Сумма прибыли, тыс. руб.	Вероятность
356	0,4	234	0,4
358	0,2	245	0,2
678	0,3	452	0,2
823	0,1	598	0,2
Вариант 21			
Вложение в ценные бумаги		Вложение в банк	
Сумма прибыли, тыс. руб.	Вероятность	Сумма прибыли, тыс. руб.	Вероятность
156	0,4	234	0,4
258	0,2	245	0,2
678	0,3	432	0,2
823	0,1	598	0,2



продолжение Таблицы 4

1	2	3	4
Вариант 22			
Вложение в ценные бумаги		Вложение в банк	
Сумма прибыли, тыс. руб.	Вероятность	Сумма прибыли, тыс. руб.	Вероятность
256	0,4	134	0,4
458	0,2	245	0,2
678	0,3	432	0,2
823	0,1	598	0,2
Вариант 23			
Вложение в ценные бумаги		Вложение в банк	
Сумма прибыли, тыс. руб.	Вероятность	Сумма прибыли, тыс. руб.	Вероятность
356	0,4	234	0,4
558	0,2	445	0,2
678	0,3	432	0,2
823	0,1	598	0,2
Вариант 24			
Вложение в ценные бумаги		Вложение в банк	
Сумма прибыли, тыс. руб.	Вероятность	Сумма прибыли, тыс. руб.	Вероятность
356	0,4	234	0,4
458	0,2	345	0,2
578	0,3	532	0,2
823	0,1	598	0,2
Вариант 25			
Вложение в ценные бумаги		Вложение в банк	
Сумма прибыли, тыс. руб.	Вероятность	Сумма прибыли, тыс. руб.	Вероятность
356	0,4	234	0,4
458	0,2	345	0,2
678	0,3	432	0,2
923	0,1	698	0,2

продолжение Таблицы 4

1	2	3	4
Вариант 26			
Вложение в ценные бумаги		Вложение в банк	
Сумма прибыли, тыс. руб.	Вероятность	Сумма прибыли, тыс. руб.	Вероятность
256	0,4	254	0,4
458	0,2	345	0,2
678	0,3	432	0,2
823	0,1	598	0,2
Вариант 27			
Вложение в ценные бумаги		Вложение в банк	
Сумма прибыли, тыс. руб.	Вероятность	Сумма прибыли, тыс. руб.	Вероятность
356	0,4	234	0,4
558	0,2	345	0,2
678	0,3	532	0,2
823	0,1	598	0,2
Вариант 28			
Вложение в ценные бумаги		Вложение в банк	
Сумма прибыли, тыс. руб.	Вероятность	Сумма прибыли, тыс. руб.	Вероятность
356	0,4	234	0,4
658	0,2	545	0,2
678	0,3	432	0,2
823	0,1	598	0,2
Вариант 29			
Вложение в ценные бумаги		Вложение в банк	
Сумма прибыли, тыс. руб.	Вероятность	Сумма прибыли, тыс. руб.	Вероятность
456	0,4	334	0,4
458	0,2	345	0,2
678	0,3	432	0,2
823	0,1	598	0,2

*Рекомендуемая литература:*

1. Абакумова О.Г. Разработка управленческих решений: пособие для подготовки к экзаменам / О.Г. Абакумова. – М.: Приор-издат, 2006.
2. Большов А.В. Разработка управленческих решений: учебник/ А.В. Большов. – Казань: Изд-во КГФЭИ, 2008.
3. Большов А.В. Основы менеджмента: учебник / А.В. Большов. – Казань: Изд-во КГФЭИ, 2005.
4. Большов А.В., Кулик Е.Н., Мухаметшина Г.Р. Связующие функции и моделирование в менеджменте: учебник/ А.В. Большов. – Казань: Изд-во КГФЭИ, 2006.
5. Баттрик Р. Техника принятия эффективных управленческих решений. – Спб.: Питер, 2006.
6. Бирман Л.А. Управленческие решения. – М.: Дело, 2008.