

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костина Лариса Николаевна
Должность: проректор
Дата подписания: 22.05.2025 14:18:53
Уникальный программный ключ:
1800f7d89cf4ea7507265ba593fe87537eb15a6c

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
"ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ"

Факультет

Производственного менеджмента и маркетинга

Кафедра

Маркетинга и логистики



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.О.20

"Методы принятия управленческих решений"

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Профиль "Маркетинг"

Квалификация

БАКАЛАВР

Форма обучения

заочная

Общая трудоемкость

4 ЗЕТ

Год начала подготовки по учебному плану

2021

Донецк
2021

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**"УТВЕРЖДАЮ"**

Председатель ПМК _____

(подпись)

Протокол от " ____ " _____ 2023 г. №__

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2023 - 2024 учебном году на заседании кафедры Маркетинга и логистики

Протокол от " ____ " _____ 2023 г. №__

Зав. кафедрой д-р экон.наук, доцент Барышникова Л.П.

(подпись)

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**"УТВЕРЖДАЮ"**

Председатель ПМК _____

(подпись)

Протокол от " ____ " _____ 2024 г. №__

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2024 - 2025 учебном году на заседании кафедры Маркетинга и логистики

Протокол от " ____ " _____ 2024 г. №__

Зав. кафедрой д-р экон.наук, доцент Барышникова Л.П.

(подпись)

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**"УТВЕРЖДАЮ"**

Председатель ПМК _____

(подпись)

Протокол от " ____ " _____ 2025 г. №__

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2025 - 2026 учебном году на заседании кафедры Маркетинга и логистики

Протокол от " ____ " _____ 2025 г. №__

Зав. кафедрой д-р экон.наук, доцент Барышникова Л.П.

(подпись)

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**"УТВЕРЖДАЮ"**

Председатель ПМК _____

(подпись)

Протокол от " ____ " _____ 2026 г. №__

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2026 - 2027 учебном году на заседании кафедры Маркетинга и логистики

Протокол от " ____ " _____ 2026 г. №__

Зав. кафедрой д-р экон.наук, доцент Барышникова Л.П.

(подпись)

РАЗДЕЛ 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ

1.1. ЦЕЛИ ДИСЦИПЛИНЫ

Формирование у студентов системы знаний, умений и навыков, обеспечивающих принятие ими обоснованных, эффективных управленческих решений в профессиональной деятельности, умение использовать современные приемы и методы разработки, принимать и оптимизировать управленческие решения в условиях конкурентной среды.

1.2. УЧЕБНЫЕ ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Задачи учебной дисциплины:

- формирование навыков практического использования современных методов анализа проблемных ситуаций и принятия управленческих решений;
- изучение технологий процессов принятия эффективных управленческих решений;
- рассмотрение роли экономических законов и научных подходов в повышении качества и эффективности управленческих решений, методов анализа управленческих решений, методов их экономического обоснования.

1.3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Цикл (раздел) ОПОП ВО: Б1.О

1.3.1. Дисциплина "Методы принятия управленческих решений" опирается на следующие элементы ОПОП ВО:

Организационное поведение

Теория организации

Общий менеджмент

1.3.2. Дисциплина "Методы принятия управленческих решений" выступает опорой для следующих элементов:

Преддипломная практика

Стратегический маркетинг

Стратегический менеджмент

1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:

УК-1.1: Анализирует задачу, выделяя ее базовые составляющие; осуществляет декомпозицию задачи.

Знать:

Уровень 1	методы получения, обобщения и использования управленческой информации при разработке управленческих решений
Уровень 2	методы получения, обобщения и использования управленческой информации при разработке управленческих решений, методы принятия управленческих решений
Уровень 3	методы получения, обобщения и использования управленческой информации при разработке управленческих решений, основные организационные структуры управления организациями, методы принятия управленческих решений

Уметь:

Уровень 1	получать, обобщать и использовать управленческую информацию при разработке управленческих решений
Уровень 2	получать, обобщать и использовать управленческую информацию при разработке управленческих решений, применять методы разработки и принятия управленческих решений
Уровень 3	получать, обобщать и использовать управленческую информацию при разработке управленческих решений, применять методы и модели разработки и принятия управленческих решений

Владеть:

Уровень 1	навыками сбора, обобщения и использования управленческой информации при разработке управленческих решений
Уровень 2	навыками сбора, обобщения и использования управленческой информации при разработке управленческих решений, применения методов разработки и принятия управленческих решений
Уровень 3	навыками сбора, обобщения и использования управленческой информации при разработке управленческих решений, применения методов и моделей разработки и принятия управленческих решений

1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:

УК-1.3: Осуществляет поиск информации для решения поставленной задачи по различным типам

<i>запросов.</i>	
Знать:	
Уровень 1	методы получения, обобщения и использования управленческой информации при разработке управленческих решений
Уровень 2	методы получения, обобщения и использования управленческой информации при разработке управленческих решений, методы принятия управленческих решений
Уровень 3	методы получения, обобщения и использования управленческой информации при разработке управленческих решений, основные организационные структуры управления организациями, методы принятия управленческих решений
Уметь:	
Уровень 1	осуществлять поиск информации, обобщать и использовать информацию при разработке управленческих решений
Уровень 2	применять методы поиска информации, обобщать и использовать информацию при разработке управленческих решений
Уровень 3	применять методы поиска информации, обобщения и анализа информации при разработке управленческих решений
Владеть:	
Уровень 1	навыками поиска информации, обобщения и использования информации при разработке управленческих решений
Уровень 2	навыками применения методов поиска информации, обобщения и использования информации при разработке управленческих решений
Уровень 3	навыками применения поиска информации, обобщения, использования и анализа информации для разработки управленческих решений
1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:	
<i>УК-1.4: При обработке информации отличает факты от мнений, интерпретаций, оценок, формирует собственные мнения и суждения, аргументирует свои выводы и точку зрения.</i>	
Знать:	
Уровень 1	методы получения, обобщения и использования управленческой информации при разработке управленческих решений
Уровень 2	методы получения, обобщения и использования управленческой информации при разработке управленческих решений, методы принятия управленческих решений
Уровень 3	методы получения, обобщения и использования управленческой информации при разработке управленческих решений, основные организационные структуры управления организациями, методы принятия управленческих решений
Уметь:	
Уровень 1	осуществлять поиск информации, обобщать и использовать информацию при разработке управленческих решений
Уровень 2	применять методы поиска информации, обобщать и использовать информацию при разработке управленческих решений
Уровень 3	применять методы поиска информации, обобщения и анализа информации при разработке управленческих решений
Владеть:	
Уровень 1	навыками поиска информации, обобщения и использования информации при разработке управленческих решений
Уровень 2	навыками применения методов поиска информации, обобщения и использования информации при разработке управленческих решений
Уровень 3	навыками применения поиска информации, обобщения, использования и анализа информации для разработки управленческих решений
1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:	
<i>УК-1.5: Рассматривает и предлагает возможные варианты решения поставленной задачи, оценивая их достоинства и недостатки.</i>	
Знать:	
Уровень 1	методы получения, обобщения и использования управленческой информации при разработке управленческих решений
Уровень 2	методы получения, обобщения и использования управленческой информации при разработке управленческих решений, методы принятия управленческих решений
Уровень 3	методы получения, обобщения и использования управленческой информации при разработке

	управленческих решений, основные организационные структуры управления организациями, методы принятия управленческих решений
Уметь:	
Уровень 1	осуществлять поиск информации, обобщать и использовать информацию при разработке управленческих решений
Уровень 2	применять методы поиска информации, обобщать и использовать информацию при разработке управленческих решений
Уровень 3	применять методы поиска информации, обобщения и анализа информации при разработке управленческих решений
Владеть:	
Уровень 1	навыками поиска информации, обобщения и использования информации при разработке управленческих решений
Уровень 2	навыками применения методов поиска информации, обобщения и использования информации при разработке управленческих решений
Уровень 3	навыками применения поиска информации, обобщения, использования и анализа информации для разработки управленческих решений
1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:	
<i>УК-2.2: Предлагает способы решения поставленных задач и ожидаемые результаты; оценивает предложенные способы с точки зрения соответствия цели проекта.</i>	
Знать:	
Уровень 1	закономерности, принципы и методы управления социально-экономическими системами
Уровень 2	методы получения, обобщения и использования управленческой информации при разработке управленческих решений
Уровень 3	способы решения поставленных задач, оценки результатов
Уметь:	
Уровень 1	применять закономерности, принципы и методы управления социально-экономическими системами
Уровень 2	применять методы получения, обобщения и использования управленческой информации при разработке управленческих решений
Уровень 3	применять способы решения поставленных задач, оценивать результаты
Владеть:	
Уровень 1	принципами и методами управления социально-экономическими системами
Уровень 2	методами получения, обобщения и использования управленческой информации при разработке управленческих решений
Уровень 3	способами, моделями и методами решения поставленных задач, прогнозирования и оценки результатов
1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:	
<i>ОПК-1.2: Аргументирует принятые решения и доказывает их состоятельность в цепочке знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории.</i>	
Знать:	
Уровень 1	закономерности, принципы и методы управления социально-экономическими системами, основные функции менеджмента и механизмы их реализации в практике управления организациями
Уровень 2	закономерности, принципы и методы управления социально-экономическими системами, основные функции менеджмента и механизмы их реализации в практике управления организациями
Уровень 3	закономерности, принципы и методы управления социально-экономическими системами, основные функции менеджмента и механизмы их реализации в практике управления организациями
Уметь:	
Уровень 1	использовать основные и специальные методы экономического анализа информации в сфере профессиональной деятельности
Уровень 2	использовать основные и специальные методы экономического анализа информации в сфере профессиональной деятельности, критически оценивать с разных сторон (производственной,

	мотивационной, институциональной и др.) поведение экономических агентов, тенденции развития объектов в сфере профессиональной деятельности
Уровень 3	разрабатывать и обосновывать варианты эффективных хозяйственных решений, доказывать их состоятельность
Владеть:	
Уровень 1	навыками использования основных и специальных методов экономического анализа информации в сфере профессиональной деятельности
Уровень 2	навыками использования основных и специальных методов экономического анализа информации в сфере профессиональной деятельности, критической оценки с разных сторон (производственной, мотивационной, институциональной и др.) поведение экономических агентов, тенденции развития объектов в сфере профессиональной деятельности
Уровень 3	навыками разработки и обоснования вариантов эффективных хозяйственных решений, доказывания их состоятельность
1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:	
<i>ОПК-1.3: Использует методы принятия тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций.</i>	
Знать:	
Уровень 1	закономерности, принципы и методы управления социально-экономическими системами
Уровень 2	методы получения, обобщения и использования управленческой информации при разработке управленческих решений и планов
Уровень 3	основные функции менеджмента и механизмы их реализации в практике управления организациями
Уметь:	
Уровень 1	выявлять проблемы экономического характера при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты
Уровень 2	систематизировать и обобщать информацию, готовить справки и обзоры по вопросам профессиональной деятельности, редактировать, реферировать, рецензировать тексты, разрабатывать и обосновывать варианты эффективных хозяйственных решений
Уровень 3	критически оценивать с разных сторон (производственной, мотивационной, институциональной и др.) поведение экономических агентов, тенденции развития объектов в сфере профессиональной деятельности; уметь использовать компьютерную технику в режиме пользователя для решения экономических задач
Владеть:	
Уровень 1	методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль)
Уровень 2	современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации
Уровень 3	современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации, методами и основными приемами исследовательской деятельности в процессе совершенствования менеджмента организации
1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:	
<i>ОПК-2.1: Осуществляет поиск источников информации на основе поставленных целей для решения профессиональных задач с учетом вариативности управленческих решений при обосновании выбора эффективных вариантов на базе показателей социально-экономической и финансовой результативности.</i>	
Знать:	
Уровень 1	основные теоретические аспекты принятия управленческих решений
Уровень 2	методы получения, обобщения и использования управленческой информации при разработке управленческих решений и планов, методы принятия управленческих решений
Уровень 3	методы получения, обобщения и использования управленческой информации при разработке управленческих решений и планов, модели и методы принятия управленческих решений
Уметь:	
Уровень 1	осуществлять поиск информации, оценивать риски внешней и внутренней среды
Уровень 2	применять методы получения, обобщения и использования управленческой информации при разработке управленческих решений и планов, методы принятия управленческих решений
Уровень 3	применять

	методы получения, обобщения и использования управленческой информации при разработке управленческих решений и планов, модели и методы принятия управленческих решений
Владеть:	
Уровень 1	навыками поиска информации, оценивать риски внешней и внутренней среды
Уровень 2	навыками применения методов получения, обобщения и использования управленческой информации при разработке управленческих решений и планов, методов принятия управленческих решений
Уровень 3	применять навыки применения методов получения, обобщения и использования управленческой информации при разработке управленческих решений и планов, моделей и методов принятия управленческих решений

В результате освоения дисциплины Методы принятия управленческих решений"

3.1	Знать:
	– объективные тенденции развития современного менеджмента;
	– закономерности, принципы и методы управления социально-экономическими системами;
	– методы получения, обобщения и использования управленческой информации при разработке управленческих решений и планов;
	– основные организационные структуры управления организациями;
	– основные функции менеджмента и механизмы их реализации в практике управления организациями;
3.2	Уметь:
	– выявлять проблемы экономического характера при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты;
	– систематизировать и обобщать информацию, готовить справки и обзоры по вопросам профессиональной деятельности, редактировать, реферировать, рецензировать тексты;
	– использовать основные и специальные методы экономического анализа информации в сфере профессиональной деятельности;
	– разрабатывать и обосновывать варианты эффективных хозяйственных решений;
	– критически оценивать с разных сторон (производственной, мотивационной, институциональной и др.) поведение экономических агентов, тенденции развития объектов в сфере профессиональной деятельности;
	– уметь использовать компьютерную технику в режиме пользователя для решения экономических задач.
3.3	Владеть:
	– методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль);
	– современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации;
	– методами формирования и поддержания этичного климата в организации;
	– методами и основными приемами исследовательской деятельности в процессе совершенствования менеджмента организации.

1.5. ФОРМЫ КОНТРОЛЯ

Текущий контроль успеваемости позволяет оценить уровень сформированности элементов компетенций (знаний, умений и приобретенных навыков), компетенций с последующим объединением оценок и проводится в форме: устного опроса на лекционных и семинарских/практических занятиях (фронтальный, индивидуальный, комплексный), письменной проверки (тестовые задания, контроль знаний по разделу, ситуационных заданий и т.п.), оценки активности работы обучающегося на занятии, включая задания для самостоятельной работы.

Промежуточная аттестация

Результаты текущего контроля и промежуточной аттестации формируют рейтинговую оценку работы студента. Распределение баллов при формировании рейтинговой оценки работы студента осуществляется в соответствии с действующим "Порядок организации текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации в ГОУ ВПО "ДОНАУИГС". По дисциплине "Методы принятия управленческих решений" видом промежуточной аттестации является Экзамен

РАЗДЕЛ 2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

2.1. ТРУДОЕМКОСТЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоёмкость дисциплины "Методы принятия управленческих решений" составляет 4 зачётные единицы, 144 часов.

Количество часов, выделяемых на контактную работу с преподавателем и самостоятельную работу обучающегося, определяется учебным планом.

2.2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература	Инте ракт.	Примечание
Раздел 1. 1. Теоретико-методические основы принятия управленческих решений						
Тема 1.1. Управленческие решения в системе менеджмента /Лек/	6	2	УК-1.1 УК-1.3 УК-1.4 УК-1.5 ОПК-1.2 ОПК-1.3 УК-2.2 ОПК-2.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э9 Э10	0	
Тема 1.1. Управленческие решения в системе менеджмента /Сем зан/	6	2	УК-1.1 УК-1.3 УК-1.4 УК-1.5 ОПК-1.2 ОПК-1.3 УК-2.2 ОПК-2.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э9 Э10	0	
Тема 1.1. Управленческие решения в системе менеджмента /Ср/	6	3	УК-1.1 УК-1.3 УК-1.4 УК-1.5 ОПК-1.2 ОПК-1.3 УК-2.2 ОПК-2.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э9 Э10	0	
Тема 1.2. Условия и факторы качества управленческих решений /Лек/	6	2	УК-1.1 УК-1.3 УК-1.4 УК-1.5 ОПК-1.2 ОПК-1.3 УК-2.2 ОПК-2.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э9 Э10	0	
Тема 1.2. Условия и факторы качества управленческих решений /Сем зан/	6	2	УК-1.1 УК-1.3 УК-1.4 УК-1.5 ОПК-1.2 ОПК-1.3 УК-2.2 ОПК-2.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э9 Э10	0	
Тема 1.2. Условия и факторы качества управленческих решений /Ср/	6	4	УК-1.1 УК-1.3 УК-1.4	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1	0	

			УК-1.5 ОПК-1.2 ОПК-1.3 УК-2.2 ОПК-2.1	Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э9 Э10		
Раздел 2. 2. Модели и методы разработки и принятия управленческих решений						
Тема 2.1. Моделирование и процесс принятия решений /Лек/	6	4	УК-1.1 УК-1.3 УК-1.4 УК-1.5 ОПК-1.2 ОПК-1.3 УК-2.2 ОПК-2.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э9 Э10	0	
Тема 2.1. Моделирование и процесс принятия решений /Сем зан/	6	8	УК-1.1 УК-1.3 УК-1.4 УК-1.5 ОПК-1.2 ОПК-1.3 УК-2.2 ОПК-2.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э9 Э10	0	
Тема 2.1. Моделирование и процесс принятия решений /Ср/	6	4	УК-1.1 УК-1.3 УК-1.4 УК-1.5 ОПК-1.2 ОПК-1.3 УК-2.2 ОПК-2.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э9 Э10	0	
Тема 2.2. Методы разработки и принятия управленческих решений /Лек/	6	4	УК-1.1 УК-1.3 УК-1.4 УК-1.5 ОПК-1.2 ОПК-1.3 УК-2.2 ОПК-2.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э9 Э10	0	
Тема 2.2. Методы разработки и принятия управленческих решений /Сем зан/	6	8	УК-1.1 УК-1.3 УК-1.4 УК-1.5 ОПК-1.2 ОПК-1.3 УК-2.2 ОПК-2.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э9 Э10	0	
Тема 2.2. Методы разработки и принятия управленческих решений /Ср/	6	8	УК-1.1 УК-1.3 УК-1.4 УК-1.5 ОПК-1.2 ОПК-1.3 УК-2.2 ОПК-2.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э9 Э10	0	
Раздел 3. 3. Эффективность принятия						

управленческих решений в условиях рыночной среды						
Тема 3.1. Основы управления рисками /Лек/	6	4	УК-1.1 УК-1.3 УК-1.4 УК-1.5 ОПК-1.2 ОПК-1.3 УК-2.2 ОПК-2.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э8 Э9 Э10	0	
Тема 3.1. Основы управления рисками /Сем зан/	6	4	УК-1.1 УК-1.3 УК-1.4 УК-1.5 ОПК-1.2 ОПК-1.3 УК-2.2 ОПК-2.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э8 Э9 Э10	0	
Тема 3.1. Основы управления рисками /Ср/	6	6	УК-1.1 УК-1.3 УК-1.4 УК-1.5 ОПК-1.2 ОПК-1.3 УК-2.2 ОПК-2.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э8 Э9 Э10	0	
Тема 3.2. Эффективность управленческих решений /Лек/	6	6	УК-1.1 УК-1.3 УК-1.4 УК-1.5 ОПК-1.2 ОПК-1.3 УК-2.2 ОПК-2.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э9 Э10	0	
Тема 3.2. Эффективность управленческих решений /Сем зан/	6	6	УК-1.1 УК-1.3 УК-1.4 УК-1.5 ОПК-1.2 ОПК-1.3 УК-2.2 ОПК-2.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э9 Э10	0	
Тема 3.2. Эффективность управленческих решений /Ср/	6	6	УК-1.1 УК-1.3 УК-1.4 УК-1.5 ОПК-1.2 ОПК-1.3 УК-2.2 ОПК-2.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э9 Э10	0	
Тема 3.3. Информационно-аналитическая поддержка управленческих решений /Лек/	6	2	УК-1.1 УК-1.3 УК-1.4 УК-1.5 ОПК-1.2 ОПК-1.3 УК-2.2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э9 Э10	0	

			ОПК-2.1			
Тема 3.3. Информационно-аналитическая поддержка управленческих решений /Сем зан/	6	4	УК-1.1 УК-1.3 УК-1.4 УК-1.5 ОПК-1.2 ОПК-1.3 УК-2.2 ОПК-2.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э9 Э10	0	
Тема 3.3. Информационно-аналитическая поддержка управленческих решений /Ср/	6	6	УК-1.1 УК-1.3 УК-1.4 УК-1.5 ОПК-1.2 ОПК-1.3 УК-2.2 ОПК-2.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э9 Э10	0	
Раздел 4. 4. Социально-психологические основы разработки управленческих решений						
Тема 4.1.Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческих решений /Лек/	6	2	УК-1.1 УК-1.3 УК-1.4 УК-1.5 ОПК-1.2 ОПК-1.3 УК-2.2 ОПК-2.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э9 Э10	0	
Тема 4.1.Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческих /Сем зан/	6	4	УК-1.1 УК-1.3 УК-1.4 УК-1.5 ОПК-1.2 ОПК-1.3 УК-2.2 ОПК-2.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э9 Э10	0	
Тема 4.1.Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческих /Ср/	6	4	УК-1.1 УК-1.3 УК-1.4 УК-1.5 ОПК-1.2 ОПК-1.3 УК-2.2 ОПК-2.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э9 Э10	0	
Тема 4.2. Методы психологической активизации при принятии и реализации управленческих решений /Лек/	6	2	УК-1.1 УК-1.3 УК-1.4 УК-1.5 ОПК-1.2 ОПК-1.3 УК-2.2 ОПК-2.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э9 Э10	0	
Тема 4.2. Методы психологической активизации при принятии и реализации управленческих решений /Сем зан/	6	4	УК-1.1 УК-1.3 УК-1.4 УК-1.5 ОПК-1.2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3	0	

			ОПК-1.3 УК-2.2 ОПК-2.1	Э4 Э5 Э6 Э9 Э10		
Тема 4.2. Методы психологической активизации при принятии и реализации управленческих решений /Ср/	6	4	УК-1.1 УК-1.3 УК-1.4 УК-1.5 ОПК-1.2 ОПК-1.3 УК-2.2 ОПК-2.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9 Э10	0	
Консультации по дисциплине /Конс/	6	2	УК-1.1 УК-1.3 УК-1.4 УК-1.5 ОПК-1.2 ОПК-1.3 УК-2.2 ОПК-2.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э9 Э10	0	

РАЗДЕЛ 3. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

3.1 В процессе освоения дисциплины "Методы принятия управленческих решений" используются следующие образовательные технологии: лекции (Л), семинарские занятия (СЗ), самостоятельная работа студентов (СР) по выполнению различных видов заданий. 3.2 В процессе освоения дисциплины "Методы принятия управленческих решений" используются следующие интерактивные образовательные технологии: проблемная лекция (ПЛ). Лекционный материал представлен в виде слайд-презентации в формате «PowerPoint». Для наглядности используются материалы различных научных и технических экспериментов, справочных материалов, научных статей т.д. В ходе лекции предусмотрена обратная связь со студентами, активизирующие вопросы, просмотр и обсуждение видеофильмов. При проведении лекций используется проблемно-ориентированный междисциплинарный подход, предполагающий творческие вопросы и создание дискуссионных ситуаций. При изложении теоретического материала используются такие методы, как: монологический, показательный, диалогический, эвристический, исследовательский, проблемное изложение, а также следующие принципы дидактики высшей школы, такие как: последовательность и систематичность обучения, доступность обучения, принцип научности, принципы взаимосвязи теории и практики, наглядности и др. В конце каждой лекции предусмотрено время для ответов на проблемные вопросы. 3.3 Самостоятельная работа предназначена для внеаудиторной работы студентов, связанной с конспектированием источников, учебного материала, изучением дополнительной литературы по дисциплине, подготовкой к текущему и семестровому контролю, а также выполнением индивидуального задания в форме реферата, эссе, презентации, эмпирического исследования..

РАЗДЕЛ 4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Рекомендуемая литература			
1. Основная литература			
	Авторы,	Заглавие	Издательство, год
Л1.1	Майер, Н. С.	Методы принятия управленческих решений: учебно-методическое пособие для студентов, обучающихся по УГСН 38.00.00 (128 с.)	Санкт-Петербург : Изд-во ООО «Скифия-принт», 2021
Л1.2	Кирильчук, С. П., Шевченко, Е. В.	Методы принятия управленческих решений в экономике : учебное пособие (102 с.)	Симферополь : ИТ «АРИАЛ», 2020

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год
Л1.3	Андреева, Д. А., Малинин, А. М.	Методы принятия управленческих решений в схемах и комментариях: учебное пособие (131 с.)	Санкт-Петербург : Изд-во СПбГЭУ, 2020
Л1.4	Савченко, Я. В. М. В. Евсеева, Л. А. Раменская	Теория и методы принятия управленческих решений: учебное пособие (135 с.)	Екатеринбург : Издательство УрГЭУ, 2020

2. Дополнительная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год
Л2.1	Глебова, О. В.	Методы принятия управленческих решений : учебное пособие (274 с.)	Саратов : Вузовское образование, 2017
Л2.2	Гейман, О. Б.	Методы принятия управленческих решений: учебное пособие (81 с.)	Москва : РТУ МИРЭА, 2021

3. Методические разработки

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год
Л 3.1	А. О. Кабо, М. В. Трошина	Методы принятия управленческих решений: конспект лекций для обучающихся 4 курса образовательной программы бакалавриата направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (профиль «Менеджмент внешнеэкономической деятельности», «Управление международным бизнесом») очной формы обучения (98 с.)	ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», 2021

4.2 Перечень ресурсов

информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

Э1	Научная электронная библиотека «КиберЛенинка»	http://cyberleninka.ru/
Э2	Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU	http://elibrary.ru/
Э3	Журналы Высшей школы экономики	НИУ ВШЭ https://www.hse.ru/science/journals
Э4	Научное информационное пространство Соционет	https://socionet.ru/
Э5	НЭИКОН Архив научных журналов	http://archive.neicon.ru/xmlui/
Э6	SciTecLibrary	http://www.sciteclibrary.ru/rus/
Э7	Международный научно-инновационный центр	http://snauka.ru/journals
Э8	Open Access Theses and Dissertations	https://oatd.org/
Э9	AUP.Ru / Электронная библиотека экономической и деловой литературы	http://www.aup.ru/library/
Э10	Федеральное агентство финансовой информации (ФАФИ)	http://www.buhnews.ru/ -

4.3. Перечень программного обеспечения

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства:

- компьютерная техника и системы связи используются для создания, сбора и обработки информации;
- электронные презентации;
- электронный курс лекций;
- электронная почта, форумы, видеоконференцсвязь Zoom – для взаимодействия с обучающимися;
- дистанционные занятия с использованием виртуальной обучающей среды Moodle;
- Яндекс.Телемост используется для проведения дистанционного обучения и консультаций;
- электронные библиотечные ресурсы ДонАУиГС <http://vk.com/lib406>.

Программное обеспечение: MS Word, MS Excel, MS Power Point, виртуальная обучающая среда Moodle.

4.4. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Доступ к электронным библиотечным ресурсам ГОУ ВПО ДОНАУИГС
<http://vk.com/lib406>; <http://bibliotekad.ucoz.ua/>

4.5. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» обеспечена:

1. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа: лекционная аудитория № 2087, учебный корпус 2.
- комплект мультимедийного оборудования: ноутбук, мультимедийный проектор, экран;
- специализированная мебель: доска аудиторная, столы аудиторные, стулья.
2. Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, групповых индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации: № 111 учебный корпус 2.
- специализированная мебель: доска аудиторная, столы аудиторные, стулья;
- демонстрационные плакаты.
3. Помещения для самостоятельной работы с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационнообразовательную среду организации: читальные залы, учебный корпус 2.

РАЗДЕЛ 5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

5.1. Контрольные вопросы и задания

Перечень вопросов для самоподготовки

1. Сущность и основные характеристики управленческих решений.
2. Функции решения в методологии и организации процесса управления.
3. Типология и классификация управленческих решений.
4. Условия и факторы качества управленческих решений.
5. Формы подготовки и реализации управленческих решений управленческих решений.
6. Диагностика и идентификация проблем.
7. Сущность анализа альтернатив действий.
8. Организация разработки и выполнения управленческих решений.
9. Сущность и значение моделирования процессов разработки управленческих решений.
10. Виды моделей теории принятия решений.
11. Основная модель принятия решений.
12. Факторы решения (детерминанты) как целевые компоненты управления.
13. Подходы к принятию управленческих решений.
14. Этапы рационального решения проблем.
15. Целевая ориентация.
16. Классификация методов принятия управленческих решений.
17. Методы, применяемые на этапе диагностики проблем.
18. Методы генерации альтернатив.
19. Креативность как основа выработки нестандартных (уникальных) решений.
20. Методы, применяемые на этапе оценки и выбора альтернатив.
21. Методы реализации решения и контроля.
22. Понятие среды принятия управленческих решений.
23. Методы принятия решений в условиях определенности.
24. Методы выбора управленческих решений в условиях риска.
25. Критерии выбора управленческих решений в условиях неопределенности.
26. Дисконтирование и приведенная стоимость денег.

Перечень вопросов для промежуточной аттестации

1. Раскройте содержание понятия «управленческие решения».
2. Опишите роль управленческих решений в процессах управления.
3. Раскройте понятия «проблема», «ситуация», «цель» и их значение в процессе принятия управленческих решений.
4. Основные характеристики управленческих решений.
5. Основные принципы принятия управленческих решений.
6. Типология управленческих решений.
7. Классификация управленческих решений.
8. Перечислите основные требования к управленческим решениям.
9. Назовите основные факторы, влияющие на качество управленческих решений.
10. Опишите алгоритм принятия управленческого решения.
11. Подходы к принятию управленческих решений (интуитивный, основанный на суждениях и рациональный).

12. Основные этапы, стадии, операции рационального решения проблем.
15. Содержание и основные результаты проектной стадии процесса принятия управленческих решений.
16. Содержание стадии выбора и реализации управленческих решений.
17. Основные элементы процесса диагностики проблем.
18. Дерево проблем и методы его построения.
19. Профиль причин возникновения проблем и методы его построения.
20. Методы построения структурной диаграммы Ишикавы («рыбий скелет»).
21. Сущность ограничений и критериев в процессах принятия управленческих решений.
22. Значение целевой функции в процессе принятия управленческих решений.
23. Дайте определение терминам «метод», «методика», «методология».
24. Перечислите характеристики методов диагностики проблем.
25. Перечислите характеристики методов генерирования альтернатив. Методы активизации мышления.
26. Методы оценки и выбора альтернатив и методы экспертных оценок.
27. Критериальные методы.
28. Методы реализации управленческих решений.
29. Индивидуальные методы принятия управленческих решений.
30. Коллективные методы принятия управленческих решений.
31. Методы экспертного ранжирования.
32. Сущность метода морфологического анализа.
33. Методы планирования реализации управленческих решений.
34. Методы организации выполнения управленческих решений.
35. Методы контроля управленческих решений.
36. Сущность определения понятия «среда принятия решения».
37. Как проявляется влияние внешней среды на реализацию альтернатив?
38. Концепция среды определенности при принятии управленческих решений.
39. Концепция среды риска при принятии управленческих решений.
40. Концепция среды неопределенности при принятии управленческих решений.
41. Методы принятия решений в условиях определенности.
42. Методы выбора управленческих решений в условиях риска.
43. Понятие и виды зоны рисков.
44. Методы управления риском (приемы риск-менеджмента).
45. «Дерево» решений как метод принятия управленческих решений.

5.2. Темы письменных работ

Темы рефератов по дисциплине

1. Взаимосвязь функций менеджмента и процесса разработки управленческих решений.
2. Решение и управленческое решение - сравнительная характеристика.
3. Основные сферы принятия управленческих решений.
4. Взаимосвязь целей и решений, построение дерева управленческих решений.
5. Анализ ситуации в процессе принятия управленческого решения.
6. Влияние иерархии, структуры и уровней управления на процессы разработки управленческих решений.
7. Характеристика основных этапов процесса принятия управленческого решения.
8. Влияние внешней среды на процесс принятия управленческих решений.
9. Экспертные методы в процессе принятия решений.
10. Теория массового обслуживания (теория очередей).
11. Метод номинальной групповой техники.
12. Критериальные методы (прямые методы, методы порогов несравнимости).
13. Разработка управленческих решений в условиях неопределённости и риска.
14. Основные факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.
15. Обоснование и проверка реализуемости альтернатив управленческого решения.
16. Подходы к оценке эффективности управленческого решения.
17. Параметры и показатели эффективности управленческих решений.
18. Принципы экономического обоснования управленческих решений.
19. Ответственность за выполнение решений: сущность и виды.
20. Роль и ответственность руководителя при принятии решения.
21. Особенности концепции ценностно-ориентированного управления (концепции VBM) в системе подготовки и реализации управленческих решений.
22. Характеристика внутренней системы информации в организации.
23. Компьютерные системы сопровождения управленческих решений.

24. Технологии информационно-аналитической поддержки принятия управленческих решений.
25. Методология проектирования ситуационных центров принятия решений.
26. Требования к информационно-аналитической системе ситуационного центра.
27. Алгоритм принятия управленческих решений на базе ситуационного центра промышленного предприятия.

5.3. Фонд оценочных средств

Фонд оценочных средств дисциплины "Методы принятия управленческих решений" разработан в соответствии с локальным нормативным актом "Порядок разработки и содержания фондов оценочных средств основной образовательной программы высшего профессионального образования в ГОУ ВПО "ДОНАУИГС".

Фонд оценочных средств дисциплины "Методы принятия управленческих решений" в полном объеме представлен в учебно-методическом комплексе дисциплины.

5.4. Перечень видов оценочных средств

Ситуационная задача,
доклад,
устный опрос,
реферат

РАЗДЕЛ 6. СРЕДСТВА АДАПТАЦИИ ПРЕПОДАВАНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ К ПОТРЕБНОСТЯМ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по заявлению обучающегося) могут предлагаться одни из следующих вариантов восприятия информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

1) с применением электронного обучения и дистанционных технологий.

2) с применением специального оборудования (техники) и программного обеспечения, имеющих в ГОУ ВПО "ДОНАУИГС".

В процессе обучения при необходимости для лиц с нарушениями зрения, слуха и опорно-двигательного аппарата предоставляются следующие условия:

- для лиц с нарушениями зрения: учебно-методические материалы в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями слуха: учебно-методические материалы в печатной форме; в форме электронного документа; видеоматериалы с субтитрами; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: учебно-методические материалы в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.

РАЗДЕЛ 7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО УСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Предлагаемые рекомендации оказывают методическую помощь при самостоятельном изучении дисциплины. Рекомендуются такая последовательность: ознакомиться с содержанием программы дисциплины; изучить и законспектировать соответствующие темы рекомендуемой литературы. Кроме того, целесообразно ознакомиться с новыми статьями специальных журналов и сборников.

Учитывая тот факт, что изучение дисциплины предусматривает кропотливую работу и содержательное обсуждение вопросов на семинарских занятиях, именно во время самостоятельной работы студент углубляет понимание проблем, активизирует самостоятельный поиск, систематизирует накопленный опыт аналитико-синтетической работы, закладывает основы качественной подготовки докладов, сообщений, рефератов, как по собственным интересам, так и по заданию преподавателя.

Обязательной формой индивидуального задания является подготовка студентом 2 и более рефератов или презентаций (по одному из двух разделов, предусмотренных рабочей программой учебной дисциплины), согласно перечню тем индивидуальных заданий, с последующим докладом на семинаре.

Руководить выполнением индивидуального задания, проверять и оценивать ее будет руководитель семинарских занятий.

Реферат (от лат. *refertur* – докладывать, сообщать) – краткое точное изложение сущности какого-либо вопроса, темы на основе одной или нескольких книг, монографий или других первоисточников. Реферат должен содержать основные фактические сведения и выводы по рассматриваемому вопросу. Содержание реферата включает в себя:

1. Титульный лист оформляется в соответствии с требованиями к научным работам;
2. Содержание/оглавление дает представление о логике и структуре работы;

3. Введение должно содержать обоснование значимости проблемы или опасности игнорирования данной темы в обществе и семье. Введение включает в себя формулировку цели, задач работы, описание актуальности и практической значимости проблемы, теоретический обзор выбранной темы с указанием степени ее разработанности на современном этапе;
 4. Основная часть должна содержать раскрытие темы работы и может делиться на разделы/главы, подразделы, согласно логике исследуемой темы и объему представленного материала;
 5. Заключительная часть должна включать выводы, к которым пришел автор в результате исследования, а также самоанализ в виде описания трудностей, возникших при исследовании выбранной тематики;
 6. Список использованной литературы оформляется в соответствии с требованиями к научным работам и должен составлять не менее 8-10 наименований;
 7. Работа может содержать словарь/гlossарий и приложения.
- Помимо четко изложенного и структурированного материала, обязательно наличие выводов по каждому параграфу и общих по всей работе. Цитирование работ отдельных авторов необходимо приводить со ссылкой на источники их опубликования, что приводятся в конце работы в списке использованной литературы. Объем реферата должен составлять 15-20 страниц печатного текста через 1,5 интервала, 14 шрифтом Times New Roman, параметры полей страницы: левое – 30 мм, верхнее, нижнее, правое – 20 мм, отступ абзаца – 1,25 см.
- Доклад реферата в виде мультимедийной презентации представляется в виде основных тезисов на 5-7 минут по результатам исследованной в реферате темы с демонстрацией иллюстративного и/или наглядного материала.
- Методические рекомендации по работе над конспектом лекций во время и после проведения лекции
- В ходе лекционных занятий обучающимся рекомендуется выполнять следующие действия. Вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.
- Методические рекомендации к семинарским занятиям
- При подготовке к семинарским занятиям, обучающимся необходимо изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. В ходе подготовки к семинарским занятиям необходимо освоить основные понятия и методики расчета показателей, ответить на контрольные вопросы. В течении семинарского занятия студенту необходимо выполнить задания, выданные преподавателем.
- Рекомендации по работе с литературой. Теоретический материал курса становится более понятным, когда дополнительно к прослушиванию лекции и изучению конспекта, изучаются и книги. Легче освоить дисциплину, придерживаясь одного учебника и конспекта. Рекомендуется, кроме «заучивания» материала, добиться состояния понимания изучаемой темы дисциплины. С этой целью рекомендуется после изучения очередного параграфа выполнить несколько простых упражнений на данную тему. Кроме того, очень полезно мысленно задать себе следующие вопросы (и попробовать ответить на них): о чем этот параграф, какие новые понятия введены, каков их смысл, что даст это на практике?

РЕЦЕНЗИЯ
на РАБОЧУЮ ПРОГРАММУ И ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДИСЦИПЛИНЫ
Б1.О.20 «Методы принятия управленческих решений»

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Профиль «Маркетинг»

Разработчик: канд.экон.наук, доцент Попова Т.А.
Кафедра маркетинга и логистики

Представленная на рецензию рабочая программа и фонд оценочных средств дисциплины «Методы принятия управленческих решений» разработаны в соответствии с Государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (квалификация «академический бакалавр», «прикладной бакалавр») (утвержден приказом Министерства образования и науки Донецкой Народной Республики №859 от 24.08.2016 г.) и Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (утвержден приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации № 970 от 12.08.2020 г.)

Рабочая программа дисциплины содержит требования к уровню подготовки бакалавров по приобретению теоретических знаний и практических навыков, которые предъявляются к обучающимся данного направления подготовки в ходе изучения учебной дисциплины.

В рабочей программе сформулированы цели и задачи освоения дисциплины.

В разделе «Место дисциплины в структуре образовательной программы» указаны требования к предварительной подготовке обучающихся, а также последующие дисциплины, для которых изучение данной будет необходимым.

В рабочей программе прописаны компетенции обучающегося (УК-1, УК-2, ОПК-1, ОПК-2), формируемые в результате освоения дисциплины.

Раздел «Структура и содержание дисциплины» содержит тематическое и почасовое распределение изучаемого материала по видам занятий, а также часы на самостоятельную работу.

В разделе «Фонд оценочных средств» указаны оценочные средства для текущего контроля и промежуточной аттестации обучающегося (фонд оценочных средств представлен отдельным элементом УМКД).

Компетенции по курсу, указанные в рабочей программе, полностью соответствуют учебному плану и матрице компетенций.

В рабочей программе дисциплины представлен также перечень материально-технического обеспечения для осуществления всех видов занятий, предусмотренных учебным планом.

Рабочая программа дисциплины «Методы принятия управленческих решений» имеет логически завершенную структуру, включает в себя все необходимые и приобретаемые в процессе изучения навыки и умения.

Учебно-методическое обеспечение дисциплины представлено в программе перечнем основной и дополнительной литературы, методических материалов, библиотечно-информационных ресурсов, что является достаточным для успешного владения дисциплиной.

Таким образом, рабочая программа дисциплины «Методы принятия управленческих решений» соответствует всем требованиям к реализации программы и может быть рекомендована к использованию.

Рецензент:
канд.экон.наук,
доцент кафедры маркетинга и логистики

24.08.2022



А.К. Берко

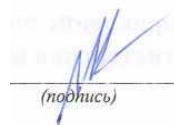
ДОНЕЦКАЯ НАРОДНАЯ РЕСПУБЛИКА
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»

СОГЛАСОВАНО
Руководитель ОПОП ВО
по направлению подготовки

В.Ю. Лунина
(инициалы, фамилия)

25.03.2021 г.

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
менеджмента в производственной
сфере


(подпись)

А.В. Жадан
(инициалы, фамилия)

25.03.2021 г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

«Методы принятия управленческих решений»

Направление подготовки	38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ
Профиль	«Маркетинг»
Квалификация	бакалавр
Форма обучения	заочная
Год начала подготовки по учебному плану	2021
Составитель	старший преподаватель Кусков А.Е.

**Рассмотрено
на заседании ПМК кафедры
менеджмента в
производственной сфере
Протокол № 7 от 02.02.2021 г.**

**Одобрено на заседании кафедры
и рекомендовано к утверждению
Протокол № 8 от 04.02.2021 г.**

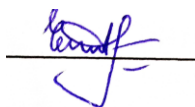
г. Донецк
2021

Фонд оценочных средств дисциплины «Методы принятия управленческих решений» для обучающихся 4 курса образовательной программы бакалавриата направления подготовки 38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ профиль «Маркетинг» очной формы обучения.

Разработчик: старший преподаватель Кусков А.Е.

ФОС рассмотрен на заседании
ПМК кафедры менеджмента в производственной сфере
Протокол заседания ПМК от 02.02.2021 г. № 7

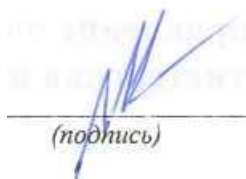
Председатель ПМК



А.А. Епишенкова

ФОС рассмотрен на заседании
кафедры менеджмента в производственной сфере
Протокол заседания кафедры от 04.02.2021 г. № 8

Заведующий кафедрой


(подпись)

А.В. Жадан

РАЗДЕЛ 1
ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
по учебной дисциплине «Методы принятия управленческих решений»

1.1. Основные сведения об учебной дисциплине

Таблица 1

Характеристика учебной дисциплины

Образовательная программа	Бакалавриат
Направление подготовки	38.03.02 Менеджмент
Профиль	«Маокетинг»
Количество разделов учебной дисциплины	3
Часть образовательной программы	Дисциплина обязательной части, формируемой участниками образовательного процесса Б1.О.09
Формы текущего контроля	Индивидуальный / фронтальный устный и письменный опросы. Реферат. Тестовые задания. Ситуационные задания. Индивидуальные задания. Контроль знаний по разделу
Показатели	Очная форма обучения
Количество зачетных единиц (кредитов)	4
Семестр	8
Общая трудоемкость (академ. часов)	72
Аудиторная контактная работа:	
Лекционные занятия	4
Семинарские занятия	4
Самостоятельная работа	56
Контроль	4
Форма промежуточной аттестации	Зачет

1.2. Перечень компетенций с указанием этапов формирования в процессе освоения образовательной программы

Таблица 2

Перечень компетенций и их элементов

ОПК-1	<i>Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории;</i>	Знать:	
		Методы реализации управленческого решения	ОПК-1.1 3-1
		Виды контроля выполнения управленческого решения	ОПК-1.1 3-2
		Виды ответственности в системе принятия и реализации управленческих решений	ОПК-1.1 3-3
		Уметь:	
		Строить сетевую матрицу и матрицу распределения ответственности	ОПК-1.1 У-1
		Составлять информационные таблицы реализации управленческого решения	ОПК-1.1 У-2
		Разрабатывать стандарты контроля (мониторинга)	ОПК-1.1 У-3
		Владеть:	
		Методами планирования и организации реализации, контроля и оценки реализации управленческого решения	ОПК-1.1 В-1
		Методами принятия решений в условиях определенности, риска и неопределенности среды	ОПК-1.1 В-2
		Методами оценки экономической эффективности принятия и реализации управленческих решений	ОПК-1.1 В-3
УК-1	<i>Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач</i>	Знать:	
		Сущность риска и неопределенности в процессах принятия решений	УК-1.3 3-1
		Сущность экспертных методов	УК-1.3 3-2
		Сущность понятий «эффективность», «экономичность», «результативность»; виды эффективности управленческих решений; факторы, влияющие на эффективность управленческих решений	УК-1.3 3-3
		Уметь:	
		Определять характер среды принятия решения	УК-1.3 У-1
		Строить дерево и матрицу решений	УК-1.3 У-2
		Определять затраты на принятие и реализацию управленческих решений; определять и измерять эффективность управленческих решений; анализировать эффективность затрат	УК-1.3 У-3
		Владеть:	
		Методами принятия решений в условиях определенности, риска и неопределенности среды	УК-1.3 В-1
		Методами оценки экономической	УК-1.3 В-2

		эффективности принятия и реализации управленческих решений	
		Методами выявления альтернатив (вариантов) для принятия управленческого решения	УК-1.3 В-3
		Навыками принятия организационно-управленческих решений на основе полученных результатов на уровне отлично	УК-2.2 В-3

Таблица 3

Этапы формирования компетенций в процессе освоения основной образовательной программы

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины	Номер семестра	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
Раздел 1. Методология принятия управленческих решений, методы диагностики проблем и выявления (генерирования) альтернатив				
1	Тема 1.1. Основы методологии принятия управленческих решений	6	ОПК-1, УК-1	Устные опросы, беседы, рефераты, ситуационное задание, индивидуальное задание.
2	Тема 1.2. Методы диагностики проблем	6	ОПК-1, УК-1	Устные опросы, беседы, рефераты, ситуационное задание, индивидуальное задание.
3	Тема 1.3. Методы выявления (генерирования) альтернатив	6	ОПК-1, УК-1	Устные опросы, беседы, рефераты, тестовые задания, ситуационное задание, контроль знаний раздела 1.
Раздел 2. Методы оценки и выбора альтернатив, реализации управленческих решений и оценки их эффективности				
4	Тема 2.1. Методы оценки и выбора альтернатив	6	ОПК-1, УК-1	Устные опросы, беседы, рефераты, ситуационное задание, индивидуальное задание.
5	Тема 2.2. Методы реализации управленческих решений	6	ОПК-1, УК-1	Устные опросы, беседы, рефераты, ситуационное задание, индивидуальное задание.
6	Тема 2.3. Методы оценки эффективности управленческих решений	6	ОПК-1, УК-1	Устные опросы, беседы, рефераты, ситуационное задание, индивидуальное задание, контроль знаний раздела 2.

1.3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах формирования, описание шкалы оценивания

Дескриптор компетенции	Показатель оценки	Шкалы оценивания			Критерии оценивания
		Государст-	Баллы	ECTS	

тенции		венная			
Знает	-организационный и информационный аспекты принятия решения; -функции управленческого решения, их место в методологии и организации процесса управления; - принципы системного подхода к управлению; - математические, экспертные, эвристические и иные методы принятия управленческих решений; - особенности процедуры организации выполнения управленческих решений⁴ - методы оценки эффективности решения.	Отлично	90-100	А	Теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, без пробелов; необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные рабочей программой дисциплины задания выполнены, их качество и выполнение оценено числом баллов, близким к максимальному
Умеет	- классифицировать критерии принятия управленческого решения; - проводить анализ альтернатив ситуации при принятии управленческого решения; - оценивать эффективность управленческого решения				
Владеет	- логической схемой деятельности менеджера в процессе разработки и принятия решения; - методами целеполагания при принятии управленческих решений; - навыками принятия решений в условиях неопределенности и риска.				
Знает	-организационный и информационный аспекты принятия решения; -функции управленческого решения, их место в методологии и организации процесса управления; - принципы системного подхода к управлению; - математические, экспертные, эвристические и иные методы принятия управленческих решений; - особенности процедуры организации выполнения управленческих решений⁴ - методы оценки эффективности решения.	Хорошо	75-89	В/С	- Теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, без пробелов; некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные рабочей программой дисциплины задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не
Умеет	- классифицировать критерии принятия управленческого решения; - проводить анализ альтернатив ситуации при принятии управленческого решения; - оценивать эффективность управленческого решения				
Владеет	- логической схемой деятельности				

	менеджера в процессе разработки и принятия решения; - методами целеполагания при принятии управленческих решений; - навыками принятия решений в условиях неопределенности и риска.				оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками
Знает	-организационный и информационный аспекты принятия решения; -функции управленческого решения, их место в методологии и организации процесса управления; - принципы системного подхода к управлению; - математические, экспертные, эвристические и иные методы принятия управленческих решений; - особенности процедуры организации выполнения управленческих решений ⁴ - методы оценки эффективности решения.	Удовлетворительно	60-74	D/E	Теоретическое содержание дисциплины освоено частично, но пробелы не носят существенного характера; необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных рабочей программой дисциплины учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий содержат ошибки
Умеет	- классифицировать критерии принятия управленческого решения; - проводить анализ альтернатив ситуации при принятии управленческого решения; - оценивать эффективность управленческого решения				
Владеет	- логической схемой деятельности менеджера в процессе разработки и принятия решения; - методами целеполагания при принятии управленческих решений; - навыками принятия решений в условиях неопределенности и риска.				
Знает	-организационный и информационный аспекты принятия решения; -функции управленческого решения, их место в методологии и организации процесса управления; - принципы системного подхода к управлению; - математические, экспертные, эвристические и иные методы принятия управленческих решений; - особенности процедуры организации выполнения управленческих решений ⁴ - методы оценки эффективности решения.	Неудовлетворительно	0-59	F/Fx	Теоретическое содержание дисциплины не освоено полностью; необходимые практические навыки работы не сформированы, все предусмотренные рабочей программой дисциплины задания выполнены с грубыми
Умеет	- классифицировать критерии принятия управленческого решения; - проводить анализ альтернатив ситуации				

	при принятии управленческого решения; - оценивать эффективность управленческого решения				ошибками либо совсем не выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к минимальному
Владеет	- логической схемой деятельности менеджера в процессе разработки и принятия решения; - методами целеполагания при принятии управленческих решений; - навыками принятия решений в условиях неопределенности и риска.				

РАЗДЕЛ 2 ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ

Текущий контроль знаний используется для оперативного и регулярного управления учебной деятельностью (в том числе самостоятельной работой) обучающихся.

В условиях балльно-рейтинговой системы контроля результаты текущего оценивания обучающегося используются как показатель его текущего рейтинга. Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение семестра, в ходе повседневной учебной работы по индивидуальной инициативе преподавателя. Данный вид контроля стимулирует у обучающегося стремление к систематической самостоятельной работе по изучению учебной дисциплины.

Распределение баллов по рейтинговой системе оценивания по видам учебной деятельности

Виды работ	Раздел 1			Раздел 2			Контроль знаний раздела - 10	Контроль знаний раздела - 10	Реферат - 10	Научная составляющая-10	Сумма баллов за дисциплину 100
Темы	1.1	1.2	1.3	2.1	2.2	2.3					
Лекции		5			5						
Семинарские занятия (устные опросы, беседы, ситуационные задания)			5			5					
Индивидуальные задания	4	4	4	4	4	4					
Самостоятельная работа	1	1	1	1	1	1					
Сумма баллов	30			30							

2.1. Описание оценочных средств по видам заданий текущего контроля

2.1.1. Рекомендации по оцениванию устных ответов обучающихся

С целью контроля усвоения пройденного материала и определения уровня подготовленности обучающихся к изучению новой темы в начале каждого практического занятия преподавателем проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущей темы.

Критерии оценки:

правильность ответа по содержанию задания (учитывается количество и характер ошибок при ответе);

полнота и глубина ответа (учитывается количество усвоенных фактов, понятий и т.п.);

сознательность ответа (учитывается понимание излагаемого материала);

логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией);

рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи (учитывается умение использовать наиболее прогрессивные и эффективные способы достижения цели);

своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе (учитывается грамотно и с пользой применять наглядность и демонстрационный опыт при устном ответе);

использование дополнительного материала (обязательное условие);

рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется растянутость выполнения задания, устного ответа во времени, с учетом индивидуальных особенностей обучающихся).

5 баллов(отлично) - ставится, если обучающийся:

- 1) полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса;
- 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры;
- 3) излагает материал последовательно и правильно, с соблюдением исторической и хронологической последовательности;

4 балла (хорошо) – ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «5», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет.

2-3 балла (удовлетворительно) – ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:

- 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;
- 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;
- 3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

0-1 балл (неудовлетворительно) – ставится, если обучающийся обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

<i>Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины</i>	<i>Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному / письменному опросу по темам дисциплины</i>
1	2
Раздел 1. Методология принятия управленческих решений, методы диагностики проблем и выявления (генерирования) альтернатив	
Тема 1.1. Основы методологии принятия управленческих решений	1. Что такое «управленческое решение»? 2. Кто является основоположником теории принятия решений? 3. В чем заключается роль управленческого решения? 4. Дайте определение понятию «критерий»? Назовите требования, предъявляемые к критериям. 5. Назовите основные функции, из которых состоит процесс принятия управленческого решения. 6. Что такое «моделирование»? 7. Перечислите основные свойства моделей. 8. Назовите виды моделей. 9. Чем определяется мотивация (степень мотивации) индивидуума к определенному поведению? 10. Дайте определение понятию «метод»? 11. Какие четыре основных метода выделяет методология как «учение о методах познания и преобразования действительности»? Объясните в чем сущность этих методов?
Тема 1.2. Методы диагностики проблем	1. Сформулируйте понятие «диагностика проблем». 2. Назовите основные этапы диагностики проблемы. 3. Назовите типы проблем по классификации Питера Ф. Друкера. 4. Перечислите основные методы декомпозиции проблем.

	5. В чем суть и достоинства метода «дерево проблем»? 6. Назовите последовательность построения «дерево проблем». 7. В чем суть метода «дерево целей и задач»? 8. В чем суть метода «дерево решений»? 9. Перечислите этапы построения причинно-следственной диаграммы «рыбий скелет». 10. Назовите алгоритм выявления проблемной ситуации. 11. Что понимается под факторным (экономическим) анализом? 12. Перечислите основные методы моделирования, используемые на этапе диагностики проблем. 13. На чем основывается метод экономико-математического моделирования? 14. В чем сущность метода экономического анализа? 15. Назовите основные характеристики модели теории очередей? 16. В чем сущность метода теории запасов? 17. Для чего используют методы прогнозирования? 18. Дайте характеристику качественным методам прогнозирования. 19. Охарактеризуйте количественные методы прогнозирования. 20. Объясните термин «Ситуационный анализ». Перечислите этапы ситуационного анализа
Тема 1.3. Методы выявления (генерирования) альтернатив	1. В чем заключается суть метода мозгового штурма? 2. В каком году разработан метод Дельфи? 3. В чем заключается суть метода Дельфи? 4. Назовите последовательность этапов метода Дельфи. 5. Охарактеризуйте понятия «эвристика» и «эвристические методы». 6. Что понимается под эвристикой репрезентативности? 7. В чем заключается суть метода морфологического анализа? 8. Дайте определение термина «синектика». 9. Кто является автором метода синектики? 10. Назовите факторы реализации метода синектики. 11. В чем отличие метода синектики от мозгового штурма? 12. Что служит основными источниками для генерирования идей в методе коллективных ассоциаций? 1. В чем заключается суть метода гирлянд ассоциаций? 2. В чем заключается суть методов, основанных на использовании карточек?
Раздел 2. Методы оценки и выбора альтернатив, реализации управленческих решений и оценки их эффективности	

Тема 2.1. Методы оценки и выбора альтернатив	1. В чем заключается суть концепции определенности? 2. Дайте определение понятию «риск». 3. В чем заключается суть концепции неопределенности? 4. Охарактеризуйте понятие «оптимизационный анализ». 5. Какие методы оптимизации используются при принятии решения? 6. В чем заключается суть предельного анализа? 7. В чем заключается суть приростного анализа? 8. Какие задачи относятся к числу наиболее известных задач линейного программирования? 9. Для чего используют матрицу решений? 10. В чем заключается метод Дерево решений? 11. Перечислите элементы, с помощью которых строится Дерево решений. 12. В чем заключается сущность критерия решения Вальда. 13. Охарактеризуйте альфа-критерий решения Гурвица. 14. Дайте характеристику критерию решений Сэвиджа. 15. В чем заключается сущность критерия решений Лапласа. 16. Дайте определение понятию «экспертные оценки». 17. В чем заключается сущность метода экспертных оценок? 18. Какие задачи решаются методом экспертного оценивания? 19. Дайте определение понятию «экспертные суждения». 20. В каких случаях применяется экспертное ранжирование? 21. Какие Вы знаете методы ранжирования? В чем заключается каждый из методов.
Тема 2.2. Методы реализации управленческих решений	1. Дайте классификацию методов реализации решений. 2. В чем состоят основные задачи разработки плана реализации решений? 3. Назовите основные методы, применяемые при составлении плана реализации управленческих решений. 4. В чем заключается основное правило построения матрицы распределения ответственности? 5. Назовите основные инструменты сетевого моделирования. 6. Какую функцию выполняет информационная таблица реализации решений? 7. Что включает в себя контроль реализации

	управленческих решений? 8. Назовите основные виды контроля реализации управленческих решений. 9. Охарактеризуйте понятия «административный контроль» и «технологический контроль». 10. Дайте определение понятиям «ревизия» и «аудит». 11. На какие виды контроля подразделяются методы контроля выполнения управленческих решений?
Тема 2.3. . Методы оценки эффективности управленческих решений	1. Дайте определение понятиям «эффект» и «эффективность менеджмента». 2. В чем заключается цель эффективного менеджмента? 3. Какими показателями оценивается управленческое решение как результат управленческой деятельности менеджеров? 4. Что относят к результатам управленческих решений? 5. Что относят к затратам управленческих решений? 6. Охарактеризуйте понятие «эффективность деятельности организации». 7. Дайте определение понятию «эффективность управленческого решения». 8. Охарактеризуйте понятия «организационная эффективность управленческого решения», «экономическая эффективность управленческого решения», «социальная эффективность управленческого решения» и «технологическая эффективность управленческого решения». 9. Дайте определение понятиям «психологическая эффективность управленческого решения», «правовая эффективность управленческого решения», «экологическая эффективность управленческого решения», «этическая эффективность управленческого решения», «политическая эффективность управленческого решения». 10. В чем заключается сущность целевого подхода к измерению эффективности управленческих решений организации? 11. В чем заключается сущность ресурсного подхода к измерению эффективности управленческих решений организации? 12. В чем заключается сущность метода анализа эффективности затрат? 13. В чем заключается сущность подхода акционеров? 14. Охарактеризуйте понятия «критерии эффективности» и «показатели эффективности». 15. Перечислите показатели, которые использует подход акционеров. 16. Назовите основные показатели эффективности менеджмента.

2.2. Оценивание результатов тестирования обучающихся

В завершении изучения каждого раздела учебной дисциплины проводится тестирование.

Критерии оценивания. Уровень выполнения текущих тестовых заданий оценивается в баллах, которые затем переводятся в оценку. Баллы выставляются следующим образом: правильное выполнение задания, где надо выбрать один верный ответ – 0,5 балла.

Оценка соответствует следующей шкале:

Баллы	% правильных ответов	Оценка (государственная)
4,5 - 5	85-100	Отлично
3,5 - 4	65-84	Хорошо
2,5-3	45-64	Удовлетворительно
До 2,5	менее 45	Неудовлетворительно

ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ (укажите верные ответы)

Раздел 1. Методология принятия управленческих решений, методы диагностики проблем и выявления (генерирования) альтернатив

1. ЧТО ТАКОЕ АЛЬТЕРНАТИВА? (Т2):

- А. Необходимость выбора одного из двух или нескольких возможных решений, направлений, нужных вариантов
- Б. Желаемое состояние объекта управления
- В. Способ действий или стратегия по достижению цели
- Г. Необходимость принятия управленческого решения.

2. ЧТО ТАКОЕ ПРОБЛЕМА?

- А. Состояние объекта управления относительно выбранной цели
- Б. Противоречие цели и реальной ситуации
- В. Устранение отклонения через принятие управленческого решения
- Г. Целенаправленное изменение совокупности значений показателей, описывающих состояния объекта управления во времени и пространстве

3. КРИТЕРИЙ – ЭТО: (Т2)

- А. Способ описания альтернативных вариантов решений, способ выражения различий между альтернативами с точки зрения предпочтений ЛПР
- Б. Выбор наилучшей (оптимальной) или приемлемой, удовлетворительной альтернативы
- В. Средство для суждения; признак, на основании которого производится оценка
- Г. Степень неопределенности, риска, неясности

4. РАССТАВЬТЕ В ПРАВИЛЬНОЙ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ ЭТАПЫ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

- А. Внедрение решения
- Б. Постановка управленческой задачи
- В. Поиск альтернатив
- Г. Сопровождение и контроль принятого решения
- Д. Выбор альтернативы

Е. Сравнение и оценка альтернатив

5. УКАЖИТЕ ОСНОВНЫЕ СВОЙСТВА МОДЕЛЕЙ (Т2)

- А. Модель должна быть проще изучаемого объекта
- Б. Достаточность (отсутствие избыточности)
- В. Модель должна быть подобна исследуемому объекту
- Г. Измеримость (каждый параметр должен иметь количественную или качественную оценку степени достижения цели)

6. КАКАЯ ИЗ МОДЕЛЕЙ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ ПРЕДНАЗНАЧЕНА ДЛЯ РАБОТЫ В УСЛОВИЯХ КРАЙНЕЙ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ?

- А. Дескриптивная (описательная) модель
- Б. Модель Карнеги
- В. Модель «мусорного ящика»
- Г. Нормативная модель принятия решений
- Д. Модель инкрементального процесса принятия решений

7. АБСТРАГИРОВАНИЕ – ЭТО:

- А. Установление различия и сходства исследуемых проблем, факторов, ограничений, альтернатив
- Б. Мысленное разложение общего на части
- В. Выделение существенных элементов в анализируемом объекте
- Г. Мысленное объединение в единое целое выделенных, анализируемых элементов

Раздел 2. Методы оценки и выбора альтернатив, реализации управленческих решений и оценки их эффективности

8. СОСТОЯНИЯ ЗНАНИЯ ЛПР МОГУТ БЫТЬ КЛАССИФИЦИРОВАНЫ КАК: (Т2)

- А. Состояние, близкое к критическому
- Б. Состояние определенности
- В. Состояние риска
- Г. Состояние неопределенности
- Д. Крайнее состояние
- Е. Предынфарктное состояние

9. НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ – ЭТО:

- А. Состояние знания, когда известны один или несколько исходов по каждой альтернативе и когда вероятность реализации каждого исхода достоверно известна ЛПР
- Б. Такое состояние знания, когда одна или более альтернатив имеют ряд возможных исходов, вероятность которых либо неизвестна, либо не имеет смысла
- В. Такое состояние знания, когда ЛПР заранее знает конкретный исход для каждой альтернативы
- Г. Такое состояние, когда ЛПР не обладает исчерпывающим знанием состояния среды и результатов каждого возможного решения

10. КАКИЕ ОПТИМИЗАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ ВЫБОРА АЛЬТЕРНАТИВ ИСПОЛЬЗУЮТСЯ В УСЛОВИЯХ ОПРЕДЕЛЕННОСТИ? (Т2)

- А. Приростной анализ прибыли
- Б. Линейное программирование
- В. Сетевое планирование
- Г. Предельный анализ

11. КАК НАЗЫВАЕТСЯ МЕТОД, ПРИМЕНЯЕМЫЙ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ РИСКА?

- А. Дерево задач
- Б. Дерево решений
- В. Диаграмма Ишикавы
- Г. Корреляционно-регрессионный анализ

12. КРИТЕРИЕМ КРАЙНЕГО ПЕССИМИЗМА НАЗЫВАЮТ:

- А. Критерий решения Гурвица
- Б. Критерий решения Вальда
- В. Критерий решения Сэвиджа
- Г. Критерий решения Лапласа

13. КАКОЙ ИЗ КРИТЕРИЕВ ВЫБОРА АЛЬТЕРНАТИВ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ ГЛАСИТ, ЧТО ЕСЛИ ВЕРОЯТНОСТИ СОСТОЯНИЯ СРЕДЫ НЕИЗВЕСТНЫ, ТО ОНИ ДОЛЖНЫ ПРИНИМАТЬСЯ КАК РАВНЫЕ? (Т2)

- А. Байесов критерий
- Б. Критерий решения Вальда
- В. Критерий решения Лапласа
- Г. Критерий решения Сэвиджа

14. В КАКИХ СЛУЧАЯХ ПРИМЕНЯЕТСЯ РАНЖИРОВАНИЕ ПАРАМЕТРОВ (ОБЪЕКТОВ)?

- А. Невозможна или нецелесообразна непосредственная оценка
- Б. Недостаточное количество экспертов
- В. Недостаточная квалификация экспертов
- Г. Значительное расхождение мнений экспертов

15. КАКИЕ МЕТОДЫ РАНЖИРОВАНИЯ ВЫ ЗНАЕТЕ? (Т2)

- А. Метод непосредственной оценки
- Б. Метод парных сравнений
- В. Регрессивный метод
- Г. Метод простой ранжировки
- Д. Инкрементно-декрементный метод

16. ЧТО СЛУЖИТ ОСНОВАНИЕМ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ВЫБОРА АЛЬТЕРНАТИВЫ ПРИ ИСПОЛЬЗОВАНИИ МЕТОДА ЭКСПЕРТНОГО ОЦЕНИВАНИЯ?

- А. Обобщенное мнение экспертов
- Б. Результаты ранжирования
- В. Критерий Сэвиджа
- Г. Критерий крайнего пессимизма или макси-мин

2.3 Рекомендации по оцениванию результатов ситуационных заданий

Максимальное количество баллов	Правильность (ошибочность) решения
5	Полные верные ответы. В логичном рассуждении при ответах нет ошибок, задание полностью выполнено. Получены правильные ответы, ясно прописанные во всех строках заданий и таблиц
4	Верные ответы, но имеются небольшие неточности, в целом не влияющие на последовательность событий, такие как небольшие пропуски, не связанные с основным содержанием изложения.

Максимальное количество баллов	Правильность (ошибочность) решения
	Задание оформлено не вполне аккуратно, но это не мешает пониманию вопроса
3	Ответы в целом верные. В работе присутствуют несущественная хронологическая или историческая ошибки, механическая ошибка или описка, несколько искажившие логическую последовательность ответа
2	В рассуждении допущены более трех ошибок в логическом рассуждении, последовательности событий и установлении дат. При объяснении исторических событий и явлений указаны не все существенные факты
0	Ответы неверные или отсутствуют

ТИПОВЫЕ СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

Задания к **Теме 1.2.** Анализ проблем и целевая ориентация решений

Задание №1

Описание задания. Исследуются проекты открытия мастерской при автомобильном магазине (большой или маленькой). При благоприятном рынке большая мастерская даст прибыль 70 тыс. руб., а маленькая – 40 тыс. руб. Если рынок будет неблагоприятным, то магазин потеряет 55 тыс. руб. при открытии большой мастерской, и 25 тыс. руб. при открытии маленькой. Без дополнительной информации директор магазина оценивает вероятность благоприятного рынка в 0,6. Маркетинговая фирма может предоставить дополнительную информацию о рынке за 12 тыс. руб. Будем считать, что эта информация прогнозирует неблагоприятный рынок с вероятностью 0,55. Статистика работы фирмы показывает, что при положительном результате обследования с вероятностью 0,8 гарантируется благоприятный рынок. При отрицательном прогнозе с вероятностью 0,3 рынок может, тем не менее, оказаться благоприятным.

Контрольные вопросы. Необходимо построить дерево решений и определить:

- ☐ Следует ли обращаться к консультационной фирме за дополнительной информацией по конъюнктуре рынка?
- ☐ Какой проект открытия мастерской следует принять: большой или маленький?
- ☐ Какая ожидаемая денежная оценка лучшего решения?
- ☐ Какая ожидаемая ценность полученной от фирмы дополнительной информации?

Задания к **Теме 1.2.** Методы диагностики проблем

Задание №1

Описание задания. Известны постоянные суточные издержки при производстве продукции; цена единицы продукции при ее реализации и переменные издержки на единицу продукции.

Контрольный вопрос. Определить точку безубыточности по данным табл.3.3.

Таблица 3.3

Наименование параметра	Единицы измерения	Значения параметров по вариантам						
		1	2	3	4	5	6	7
Суточные постоянные издержки	Тыс. руб.	20	25	1	3	5	7,5	53
Цена единицы продукции	Руб.	1000	1200	100	350	600	500	1500
Переменные издержки на единицу продукции	Руб.	500	800	75	175	450	350	1050

Задание №2

Описание задания. Среднее количество клиентов фирмы равно λ ; количество клиентов в единицу времени – n .

Контрольный вопрос. Используя теорию массового обслуживания, определить вероятность одновременного появления n -го количества клиентов по данным табл.3.4.

Таблица 3.4

Наименование параметра	Условное обозначение	Значения параметров по вариантам						
		1	2	3	4	5	6	7
Среднее количество клиентов фирмы	λ	9	10	6	12	4	5	5
Количество клиентов в единицу времени	n	7	5	5	10	4	5	6

Задание №3

Описание задания. Известны размер годовых запасов, затраты на оформление заказа, издержки хранения, начисления к стоимости хранящихся запасов и стоимость хранящихся запасов.

Контрольный вопрос. Используя теорию запасов, определить экономически выгодный размер запаса по данным табл.3.5.

Таблица 3.5

Наименование параметра	Единицы измерения	Значения параметров по вариантам						
		1	2	3	4	5	6	7
Затраты на оформление заказа	Руб.	100	10	20	25	7	12	15
Годовые запасы	Пг.	1000	4000	680	800	1100	1200	900
Издержки хранения	Руб.	60	30	25	35	40	280	32
Начисления к стоимости хранящихся запасов	%	10	5	25	15	7	8	20
Стоимость хранящихся запасов	Руб.	50	90	100	120	200	50	60

Задания к Теме 2.3. Методы оценки эффективности управленческих решений.

Задание № 1

Описание задания. Известна стоимость бизнеса фирмы на конец периода и на начало периода, при этом также известна величина свободного денежного потока за тот же период.

Контрольный вопрос. Определить показатель общей отдачи бизнеса (Total Business Return) за этот период по данным табл.3.7.

Таблица 3.7

Наименование параметра	Единицы измерения	Значения параметров по вариантам						
		1	2	3	4	5	6	7
Стоимость бизнеса фирмы на конец периода	Тыс. руб.	2500	3300	2000	2550	7000	1200	1500
Стоимость бизнеса фирмы на начало периода	Тыс. руб.	2200	4000	1500	1800	7100	1300	1900
Величина свободного денежного потока	Тыс. руб.	755	1000	250	350	940	280	832

Задание № 2

Описание задания. Рассматривается два варианта реализации управленческого решения (УР). Известна прибыль, полученная за реализацию и затраты на производство товара при 1-м варианте УР, а также аналогичные параметры при 2-м варианте УР.

Контрольный вопрос. При возможности реализации обоих вариантов УР определить относительную экономическую эффективность для первого варианта решения по данным табл.3.8.

Таблица 3.8

Наименование параметра	Единицы измерения	Значения параметров по вариантам						
		1	2	3	4	5	6	7
Прибыль при 1-м варианте УР	Тыс. руб.	600	10	20	25	7	12	15
Затраты на производство товара при 1-м варианте УР	Тыс. руб.	900	4000	680	800	1100	1200	900
Прибыль при 2-м варианте УР	Тыс. руб.	700	30	25	35	40	280	32

Затраты на производство товара при 2-м варианте УР	Тыс. руб.	1100	5	25	15	7	8	20
--	-----------	------	---	----	----	---	---	----

Задание № 3

Известно, что на рынке компьютеров ежемесячно может быть реализовано до 5 тыс. единиц этой техники. Действующие фирмы реализуют только 4 тыс. Они предполагают нарастить их выпуск до 4,2 тыс. Доход от продажи каждого компьютера составляет 100 у.е. Ваша фирма производит видеоманитофоны. По данным маркетинговых исследований можно увеличить их выпуск на 400 единиц. Доход от продажи каждого - 200 у.е. Перед вами стоит дилемма, что выгоднее сделать:

перепрофилировать производство на выпуск компьютеров, что обойдется в 3 0000 у.е., или расширить выпуск магнитофонов, что будет стоить 20 000 у.е.

Ваша задача состоит в следующем:

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

Выбрать единственное решение.

Задание №4

Ваша фирма производит 5 000 компьютеров. Для того чтобы усиленно противодействовать конкурентам, вам предстоит решить задачу:

- Либо снизить цену на продукцию на 10%. Тогда ваш доход с продажи каждого компьютера сократится с 300 у.е. до 200 у.е.
- Либо усилить рекламу и увеличить сеть сбытовых организаций. При этом рекламные затраты на единицу продукции возрастут с 100 у.е. до 150 у.е., а сбытовые - с 50 до 120 у.е.

Вам предстоит:

- Определить факторы, которые будут учитываться при принятии решения, и перечень альтернатив.
- Рассчитать доходность.
- Принять единственное решение.

Задание № 5

План годового выпуска продукции производственного предприятия составляет 800 единиц, при этом на каждую единицу готовой продукции требуется 1 единица комплектующего изделия КИ-1. Известно, что стоимость подачи одного заказа составляет 200 руб., цена единицы комплектующего изделия - 480 руб., а стоимость содержания комплектующего изделия на складе составляет 15% его цены.

Требуется определить оптимальный размер заказа на комплектующее изделие КИ-1.

Задание № 6

По данным учета затрат стоимость подачи одного заказа на комплектующее изделие составляет 158 руб., годовая потребность в комплектующем равна 10 568 шт., цена единицы комплектующего - 256 руб., стоимость хранения комплектующего изделия равна 25% его цены.

Определите оптимальный размер заказа на комплектующее изделие.

2.4. Рекомендации по оцениванию рефератов, докладов, сообщений

Максимальное	Критерии
--------------	----------

количество баллов (государственная оценка)	
10	Выставляется обучающемуся если он выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив проблему содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно правового характера. Обучающийся знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно.
8	Выставляется обучающемуся если работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении и смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены отдельные ошибки в оформлении работы.
5	Выставляется обучающемуся если в работе студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в содержании проблемы, оформлении работы.
2	Выставляется обучающемуся если работа представляет собой пересказанный или полностью заимствованный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы..

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ, ДОКЛАДОВ, СООБЩЕНИЙ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

Темы докладов

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. Понятие и сущность контроля реализации управленческих решений. Виды контроля качества управленческих решений.
8. Зависимость видов контроля от размера организации и организационно-правовой формы.
9. Особенности внутреннего и внешнего контроля.
10. Методы текущего контроля управленческих решений.

11. Методы стратегического контроля управленческих решений.
12. Управленческие решения и социально-психологическая проблема ответственности.

Темы рефератов

Раздел 1. Методология принятия управленческих решений, методы диагностики проблем и выявления (генерирования) альтернатив

1. Возникновение и развитие теории принятия решений.
2. Понятие и значение проблемы в процессе принятия управленческого решения.
3. Соотношение управления и принятия решений. Решение как процесс и как результат управления.
4. Анализ практики принятия решения в отечественных и зарубежных компаниях.
5. Влияние стиля руководства на принятие решений. Модель Врума-Йеттона и ее назначение.
6. Моделирование в процессе принятия управленческих решений.
7. Современные подходы к классификации управленческих решений.
8. Основные требования к разработке и качеству управленческих решений.
9. Современные информационные технологии, используемые в процессе разработки решений.
10. Анализ японских методов управления.
11. Применение графического метода в анализе конкретных экономических явлений.
12. Метод «Дерево проблем»: сущность и принципы.
13. Метод «Дерево целей и задач» в разработке управленческих решений.
14. Применение метода «Дерево решений» в конкретных управленческих ситуациях (на примере предприятия).
15. Моделирование управленческих решений.
16. Прогнозирование в менеджменте: цели, формы, методы.
17. Методы ситуационного анализа в принятии управленческих решений.
18. Сущность метода коллективной генерации идей (мозгового штурма).
19. Методы экспертных оценок, их возможности в процессе принятия решений.
20. Содержание и особенности метода Дельфи.
21. Современные методы разработки и оптимизации решений, области и условия их применения.
22. Прогнозирование развития ситуации с помощью метода разработки сценариев.
23. Методы моделирования в процессе принятия решений, основные виды моделей.
24. Методы, использующие карточки: метод анкетирования Кроуфорда; метод 635; диаграмма родового сходства; техника расчленения.

Раздел 2. Методы оценки и выбора альтернатив, реализации управленческих решений и оценки их эффективности

1. Принятие решений в условиях риска.
2. Основные виды рисков, учитываемых при разработке решений.
3. Методы управления рисками.
4. Количественные оценки степени риска. Кривая риска, коэффициент риска.
5. Принятие решений в условиях неопределенности, способы ее уменьшения.
6. Количественные и качественные экспертные оценки. Способы их получения.
7. Способы оценки качеств экспертов и формирования экспертной комиссии.
8. Основные типы шкал, используемых при получении экспертной информации.
9. Организация выполнения решений, возможные трудности и их причины.

10. Необходимость согласования принимаемых решений, причины и последствия несогласованности.

11. Обратная связь в процессе принятия решений, необходимость и способы реализации.

12. Методы исполнения решений на различных этапах цикла принятия решений.

13. Мотивация исполнителей и контроль реализации решений.

14. Социально-психологический фактор при разработке и выполнении управленческих решений.

15. Особенности принятия управленческих решений на современных предприятиях.

16. Факторы, влияющие на эффективность процесса принятия управленческих решений.

17. Влияние внешней среды на принятие управленческих решений.

18. Ответственность за результаты решения. Виды и меры ответственности руководителей.

19. Юридическая ответственность за результаты принятого решения, ее виды.

20. Административная ответственность руководителя. Особенности механизма иерархического контроля.

21. Моральная ответственность менеджера в процессе принятия решений.

2.5.Оценивание индивидуальных заданий

Максимальное количество баллов	Критерии
4	Выставляется обучающемуся, если ответ показывает глубокое и систематическое знание всего программного материала и структуры конкретного вопроса, а также основного содержания и новаций лекционного курса по сравнению с учебной литературой. Обучающийся демонстрирует отчетливое и свободное владение концептуально-понятийным аппаратом, научным языком и терминологией соответствующей научной области. Знание основной литературы и знакомство с дополнительно рекомендованной литературой. Логически корректное и убедительное изложение ответа
3	Выставляется обучающемуся, если его ответ демонстрирует знание узловых проблем программы и основного содержания лекционного курса; умение пользоваться концептуально-понятийным аппаратом в процессе анализа основных проблем в рамках данной темы; знание важнейших работ из списка рекомендованной литературы. В целом логически корректное, но не всегда точное и аргументированное изложение ответа
2	Выставляется обучающемуся, если его ответ демонстрирует фрагментарные, поверхностные знания важнейших разделов программы и содержания лекционного курса; затруднения с использованием научно-понятийного аппарата и терминологии учебной дисциплины; неполное знакомство с рекомендованной литературой; частичные затруднения с выполнением предусмотренных программой заданий; стремление логически определенно и последовательно изложить ответ
1	Выставляется обучающемуся, если его ответ демонстрирует незнание, либо отрывочное представление о данной проблеме в рамках учебно-программного материала; неумение использовать понятийный аппарат; отсутствие логической связи в ответе

ПЕРЕЧЕНЬ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ЗАДАНИЙ

Ситуационная задача 1

Популярные методики принятия решений

Высокий интерес к процессам принятия решений в личной и деловой жизни людей побудил многих исследователей к разработке своих рекомендаций о том, как следует принимать решения и как лучше организовать этот процесс. В результате появились многочисленные методики и правила принятия решений, основанные на субъективной точке зрения их авторов и носят популистский характер.

Известный американский социолог М. Рубинштейн предложил десять правил принятия управленческих решений:

1. Прежде чем вникать в детали, постарайтесь получить представление о проблеме в целом.
2. Не принимайте решения, пока не рассмотрите все возможные варианты.
3. Сомневайтесь – даже самые общепринятые истины должны вызывать недоверие, и не нужно бояться отводить их.
4. Старайтесь взглянуть на стоящую перед вами проблему с самых разных точек зрения, даже если шансы на успех кажутся минимальными.
5. Ищите модель или аналогию, которая поможет вам лучше понять сущность решаемой проблемы. Так, диаграммы и схемы позволят вам охватить сложную и обширную проблему буквально одним взглядом.
6. Задавайте как можно больше вопросов. Правильно заданный вопрос порой может радикально изменить содержание ответа.
7. Не удовлетворяйтесь первым решением, которое придет вам в голову. Постарайтесь найти его слабые места. Попробуйте найти другие решения данной проблемы и сравните их с первым.
8. Перед принятием окончательного решения поговорите с кем-нибудь о своих проблемах.
9. Не пренебрегайте своими чувствами. Ведущая роль логического мышления в анализе проблем не подлежит сомнению, но нельзя преуменьшать значение чувств и интуиции.
10. Помните, что каждый человек смотрит на жизнь и возникающие повседневно проблемы со своей, особенной точки зрения.

Задание:

Прокомментируйте каждое правило, как вы его понимаете в плане своих действий по разработке и принятию управленческого решения.

Ситуационная задача 2

Поиск решения

Квалифицированный токарь А. П. Петров имеет 5-й разряд и работает в ремонтном цехе локомотивного депо на станке устаревшей конструкции, который часто выходит из строя, иногда подолгу простаивая в ремонте. Опытный рабочий несколько раз обращался к мастеру участка М. И. Иванову с просьбой о переводе его на более совершенное оборудование. Свою просьбу он аргументировал тем, что при индивидуальной организации труда, принятой на участке, работающие на новых станках молодые токари намного перевыполняют месячные задания, а ему, высококвалифицированному рабочему, с трудом удается выполнить норму выработки, и зарабатывает он значительно меньше, чем мог бы.

На токарном участке, которым руководит мастер М. И. Иванов, возрастной состав станков различен, причем более трети из них начали эксплуатироваться в последние десять лет. Однако на долю морально и физически устаревшего оборудования приходится еще около 40 % станков. Это обстоятельство порождает постоянный недостаток кадров

станочников: вновь принятые на участок токари неохотно работают на станках устаревшей конструкции.

В настоящее время на участке высвободилась одна смена для относительно нового станка (участок работает в две смены). На это место мастер участка планирует принять токаря 5-го разряда, который предложил свои услуги при условии предоставления ему нового оборудования. Перемена места работы вновь нанимаемого станочника И. С. Семенова связана с большими затратами времени на его проезд городским транспортом от места жительства до предприятия (более часа в один конец). Такой же цех, но по ремонту горного и металлургического оборудования на промышленном предприятии, находится лишь в трех кварталах от места жительства И. С. Семенова.

Поскольку значительная часть станочников участка занята работой на устаревшем оборудовании, то, предвидя жалобы других токарей на плохое оборудование, мастер М. И. Иванов с помощью технолога и нормировщика убедил отдел труда и заработной платы в необходимости введения коэффициента к нормам выработки для токарей, работающих на устаревшем оборудовании.

На совещании у главного инженера локомотивного депо начальнику цеха и мастерам было разъяснено, что в настоящее время не представляется возможным заменить все морально и физически устаревшее оборудование. Кроме того, все станки по техническому состоянию еще не подлежат списанию; экономически выгодно некоторое время использовать их в производстве.

Мастер М. И. Иванов узнал, что из пяти токарных станков, выделенных участку на год, два предназначены для пополнения парка в связи с увеличением три станка более совершенной конструкции.

Поступление новых станков будет осуществляться следующим образом:

2-й квартал – 1; 3-й квартал – 2; 4-й квартал – 2 станка.

Ситуация рассматривается по состоянию на январь текущего года. О графике получения новых станков мастер пока не информировал коллектив участка.

В настоящее время дефицит станочников на участке составляет 6 человек, а в конце года (по мере увеличения объема работ и увеличения станочного парка на 2) потребуется принять на работу еще 4 человека. В целях привлечения кадров мастер решил ставить на новые станки в основном вновь принимаемых рабочих. Тем самым он надеялся избежать и возможных конфликтов в коллективе, связанных с тем, что на новый станок будет переведен Петров, а не Сидоров. К тому же мастер был уверен, что введение коэффициента к нормам выработки на старых станках удовлетворит рабочих и поможет полностью укомплектовать участок кадрами. Однако Петров заявил, что если его не переведут на новый станок, имея в виду освободившуюся смену, он намерен подать заявление об уходе.

Задание:

1. Дать оценку возникшей в ремонтном цехе ситуации.
2. Сформулировать главную проблему, которая возникла в ремонтном цехе.
3. Предложить свои варианты решения проблемы.
4. Обосновать выбор оптимального варианта разрешения проблемы.
5. Объяснить причины возникновения проблемы.
6. Дать свои предложения по предупреждению возникновения подобных ситуаций.

Ситуационная задача 3

Реорганизация

В условиях рыночной экономики проводится значительное число больших и малых реорганизаций. Реорганизации всегда трудны. Утверждают, что они даже сложнее, чем создание новых организаций и подразделений, ибо каждая уже созданная организация функционирует по собственным внутренним законам. Стремясь создать новый коллектив на базе действующего, важно учитывать, что последний уже по-своему организован и механическое его изменение не всегда приводит к успеху, поэтому практически не

существует «беспроблемных» реорганизаций. Проблемы самые разные – юридические, финансовые, организационные, материально-технические. И самая главная – человеческая. Как сводить и разводить интересы и характеры в процессе проведения реорганизации в отделе, подразделении, на предприятии? Как при этом нормализовать и оздоровить обстановку? Ведь разрушительная сила столкновения людей вследствие осуществления реорганизации способна выйти из-под контроля и подорвать волю и интересы некогда дружного коллектива, лишить его покоя и трудоспособности.

В качестве примера сложного осуществления нововведений, связанных с реорганизацией, предлагается рассмотреть реальную вполне типичную ситуацию.

В акционерном обществе – проектно-институте шла реорганизация, укрупнялись отделы: из нескольких мелких создавались крупные, с полным набором специалистов всех нужных профилей, с широкой тематикой работ. Прежние малые отделы включали в себя около 30 сотрудников и проектировали один объект. У них были свои преимущества: люди лучше срабатывались, в случае необходимости легко заменяли друг друга; и организационно, и психологически коллективы были «крепкими». Имели они и недостатки: на ряде этапов проектирования не хватало специалистов некоторых профессий, и их приходилось приглашать на время из других отделов. Отделы же соглашались на это неохотно – и потому, что сами нуждались в работниках, и чтобы не заподозрили у них штатные излишества, и потому наконец, чтобы в другой раз не докучали их такими просьбами.

Руководство же института усматривало за малыми отделами еще один недостаток: их высокая эффективность часто была результатом сплоченности вокруг начальника отдела, который оказывался одновременно и администратором, и главным теоретиком, и основным автором разрабатываемого проекта.

Начальник малого отдела становился организационным, техническим и психологическим центром своего подразделения. «Руководитель-идол» – называли его в дирекции. Однако его огромное влияние зачастую подавляло мнение других людей, отвергало альтернативные варианты. В результате высокий творческий потенциал таких отделов иногда страдал односторонностью.

Крупные же отделы по 100 и более человек дают возможность проявиться всем взглядам и концепциям, делают невозможным однозначное лидерство начальника, который больше занят координацией работы разных групп, расстановкой сотрудников и др. Крупный отдел может разрабатывать несколько вариантов одного и того же проекта: состязаясь, их авторы будут стимулировать друг друга. Да и объектов можно проектировать больше. Наконец, начальник такого отдела сможет гибко маневрировать, распределяя сотрудников на решение разных задач проектирования. Примерно так обосновала дирекция свои нововведения по реорганизации отделов проектного института.

Укрупнению подлежало два отдела. Первый – довольно опытный и заслуженный коллектив – отдел средней величины. Он выделялся рядом успешных проектов, уже воплощенных в материальные формы и оказавшихся очень полезными производству. Этот отдел, возглавляемый начальником В. И. Смирновым, разрабатывал простые, но устойчивые конструкции, используя наиболее дешевые материалы. Те, кому приходилось работать по таким проектам, обычно высоко ценили в них так называемую «технологичность»: они были удобны в работе, приспособлены к имеющимся техническим средствам и общим условиям производства; характерная для этих проектов массивность (даже масштабность) оборачивалась высокой прочностью. Работники отдела заслуженно пользовались репутацией серьезных специалистов.

Второй отдел поменьше. Ядром его считалась группа сравнительно молодых специалистов, сплоченных единой инженерно-технической идеей, успешно выполнивших целый ряд работ. Их отличала жизненная активная позиция (дружба семьями, походы на байдарках). Сторонники необычных решений. Они в поисках эффективности охотно шли на усложнение проектов. Их руководитель Н. П. Попов – признанный мастер технических

новинок. Возглавляемая им группа всегда стремилась сделать проект как можно компактнее. Основные узлы его, как правило, были многофункциональны, служили разным целям. Но проекты при этом становились сложнее, труднее для исполнения и требовали более дефицитных материалов. Теоретически сильная группа не всегда уделяла достаточное внимание расчетам и работам по доведению отдельных конструкций до их практического использования.

Основные связи членов групп были замкнуты внутрь, при этом каждый получал необходимый объем общения и признания.

После приказа о слиянии охарактеризованных отделов им было поручено разработать два параллельных варианта одного и того же проекта, с тем чтобы создать нечто принципиально новое, оригинальное. Получив задание, кадровые опытные специалисты под руководством В. И. Смирнова представили основательно проработанный проект, построенный по испытанной, надежной методике. Группа же Н. П. Попова, в отличие от специалистов В. И. Смирнова, предъявила не столько проект с расчетами и обоснованиями, сколько оригинальную идею, принципиально новую схему. Конкурсная комиссия института отдала предпочтение работе группы Н. П. Попова.

Дирекция оказалась в сложном положении. Надеясь на два проекта, она не получила ни одного: первый готов, но не принят; второй принят, но не готов.

Отбрав новое, интересное проектное решение, конкурсная комиссия не учла того обстоятельства, что часто многие блестящие идеи тускнеют при проверке на экономическую эффективность, на возможности и ограничения сегодняшнего дня. Дирекция же института не могла полагаться лишь на выигрышный вариант проекта группы Н. П. Попова без необходимых его обоснований. К заданному сроку (срок приближался) он мог и подвести. В связи с этим группам было поручено совместно доработать и улучшить оба предложенных варианта, чтобы окончательно решить, на какой из них можно сделать ставку. При этом предполагалось, что обе стороны сойдутся в единый работающий коллектив и будут активно обмениваться идеями и помогать друг другу.

Однако вскоре пришлось констатировать, что в новом отделе нарастает антагонизм. Противоречия развивались по нескольким сценариям. Один наслаивался на другой, пересекаясь во многих сочетаниях. Прежде всего, сошлись разные, даже противоположные инженерные школы. В отделе В. И. Смирнова, как уже указывалось, делают простые, но устойчивые конструкции, используя наиболее дешевые материалы. Проекты эти «технологичны», удобны в работе, в наибольшей степени приспособлены к имеющимся техническим средствам и общим условиям производства. Группа же Н. П. Попова стремилась как можно больше использовать новые идеи, оригинальные, сложные и многофункциональные узлы и не всегда учитывала возможности и ограничения действующего производства.

Принужденные работать вместе, сотрудники вольно или невольно обсуждение всякой частной детали превращали в принципиальный спор о целях и методах проектирования с соответствующими оценками друг друга. Это были деловые, концептуальные расхождения – каждый искренне верил, что его способом можно гораздо эффективнее решить задачу. Но стороны образуют и два обособленных коллектива, а в психологическом плане – разные группы. В. И. Смирнов в своем отделе – уважаемый всеми руководитель, мнение которого высоко ценят; пререкаться с ним неудобно. Отношения его с подчиненными – нормальные, «служебные». С Н. П. Поповым все его ведущие специалисты на «ты»; они давно дружат, работают увлеченно.

Наконец, последний аспект – личностный, может быть, самый сложный и менее проработанный.

Специалисты рассматриваемых групп знают, что победа того или иного варианта не принесет его авторам никаких особых дивидендов, ради которых стоило бы затрачивать силы, ведь ни статус, ни материальное положение заинтересованных лиц в данном случае не менялось. Однако стремление удовлетворить потребность в реализации своего потенциала

направляет работников туда, где в наибольшей степени можно проявить собственную индивидуальность. В случае успеха их ждет по-настоящему высокая и редкая награда: воплощение много переживут своих авторов, сохраняя и демонстрируя какую-то важную часть их индивидуальности. Таким образом, концептуальные противоречия, межгрупповая несовместимость и личностные особенности здесь соединились.

Проблема стала неразрешимой, когда неожиданно появились новые обстоятельства. В соответствии с приказом директора каждая группа теперь уже объединенного отдела работала с полной отдачей сил, дорабатывая недочеты своего проекта, и в конце концов их достоинства и недостатки, взаимно перекрываясь, сделали их равноценными! Противники стали искать любые, пусть второстепенные, соображения, которые хотя бы на чуть-чуть перевесили одну чашу весов. Дирекция же, зайдя в тупик, стала искать принципиально новую техническую основу для разрешения проблемы. И действительно, один из руководителей нашел третий, наиболее эффективный вариант проекта.

Таким образом, один «узел» – концептуальный – в данном случае был «распутан». Этим третьим вариантом сугубо конструкторская проблема разрешалась, а как быть с другими – межгрупповыми: несовместимостью, неудовлетворенными амбициями, объективными организационными условиями, в которых оказались люди в результате административного решения?

Задание:

1. Насколько обоснованным является решение руководства института о слиянии двух отделов в один?
2. Охарактеризуйте условия и факторы качества управленческих решений.
3. Какие стереотипы управленческого мышления в большей степени проявились в процессе реорганизации?
4. Насколько учтено такое требование к проекту, как его реальная осуществимость при принятии решения конкурсной комиссией?
5. В чем сущность психологических феноменов процесса принятия управленческих решений, проявившихся в данной ситуации?
6. Возможно ли решение, которое оправдало бы предполагаемое ожидание дирекции от слияния двух отделов в один?
7. Предложите ваши варианты разрешения данной проблемы.

Ситуационная задача 4

Расширение бытовой деятельности

Коммерческая организация занимается торговлей электробытовых приборов. При этом значительный объем продаж составляет мелкооптовая и розничная торговля непосредственно в офисе фирмы. Существенный удельный вес в товарном ассортименте занимают бытовые электрообогреватели, которые пользуются хорошим спросом у населения.

В связи с успешным развитием и ростом масштабов деятельности фирмы ее управление столкнулось с необходимостью разнообразить и расширить часть товара (обогревателей) на реализацию магазинам города.

Закупка обогревателей осуществляется напрямую у производителя, качество неоднократно проверено и является стабильно хорошим. Кроме того, фирма договорилась с организацией-производителем о получении товара в кредит с условием оплаты 50 % его стоимости через месяц, а остальной части – по мере реализации.

Для заключения договоров в августе были отобраны 10 крупных хозяйственных и специализированных магазинов, торгующих товарами подобного рода. При их изучении учитывались следующие факторы: месторасположение, специализация, время работы, скорость оборота товара, платежеспособность. С некоторыми из них фирма уже работала ранее, и они имеют хорошую репутацию.

Отгрузка товара магазинам была запланирована на вторую половину сентября (как показал в дальнейшем отчет о продажах, их «пик» пришелся на октябрь). Было решено организовать учет объема продаж по каждому магазину с целью изучения скорости оборота и для планирования поставок в следующем периоде по мере необходимости. Условия договора позволяли забирать товар из магазина, где он продается плохо, и передавать в тот, где реализация идет быстрее. Первая оценка была проведена уже через неделю после осуществления решения, и среди 10 магазинов были выделены шесть с наибольшими объемами продаж.

Фирма располагает необходимыми складскими площадями, и в ее структуре имеется транспортный отдел, в функции которого входит доставка товара в магазины. С магазинами имеется постоянная связь, позволяющая получать оперативную информацию. Для успешной реализации принятого решения был назначен ответственный сотрудник, который должен следить за ходом его выполнения, контролировать объемы поставок в магазины, вести учет продаж и еженедельно докладывать руководству.

Принятое решение не противоречит общей политике торговой организации, ее стратегии и текущим планам. Фирма регулярно размещает рекламу обогревателей в СМИ, и основная часть товара (около 60 %) осталась на центральном складе для региональных оптовиков и розничных покупателей.

Задание:

1. Как можно оценить качество принятого решения?
2. Что свидетельствует о его обоснованности?
3. Является ли принятое решение своевременным?
4. Насколько адаптивно принятое решение?
5. Какие факты свидетельствуют о реальности принятого решения?

Ситуационная задача 5

Новый руководитель отдела

Николай Сергеевич проработал в плановом отделе крупной организации около года в должности экономиста, был назначен на должность руководителя отдела маркетинга. Этому способствовал ряд важных обстоятельств, которые учитывались руководством предприятия при принятии такого решения.

Николай Сергеевич имел хорошее базовое образование, знал иностранные языки, был коммуникабелен, энергичен, исполнительен. За время работы в организации он очень вырос как специалист, продемонстрировал незаурядные способности. Однако первый же рабочий день Николая Сергеевича в качестве руководителя не удался. Если в целом коллектив отдела встретил его доброжелательно, то одна из опытных сотрудниц Валентина Григорьевна демонстративно отказалась признать нового руководителя. В ответ на просьбу Николая Сергеевича, которую он адресовал всем сотрудникам, о представлении ему для ознакомления отчетов о работе за минувший месяц, Валентина Григорьевна заявила следующее:

«Я работаю в отделе двадцать лет. Ваш предшественник на посту руководителя отдела Иван Михайлович, которого мы недавно с почестями проводили на пенсию, никогда не проверял мою работу, Он всегда был уверен в моей квалификации и исполнительности. За работу, которую я выполняла в эти годы, меня неоднократно поощряли. Недоверие ко мне как к специалисту с вашей стороны меня оскорбляет».

Задание:

1. Какое решение должен принять начальник отдела Николай Сергеевич?
2. Предложите свой вариант последовательности действий менеджера в аналогичной ситуации.

2.6. Рекомендации по оцениванию научной составляющей.

К общим критериям оценивания научной составляющей (научной статьи, тезисов доклада) относятся следующие: уровень постановки исследовательской проблемы; актуальность и оригинальность темы работы, ее практическая и/или теоретическая значимость; логичность доказательства (рассуждения); корректность в использовании литературных источников; количество проанализированных источников литературы по теме; глубина исследования; соответствие оформления работы общепринятым требованиям для научных трудов.

Критерии оценивания научной составляющей и описание шкалы оценивания представлены в таблице.

Оценивание научной составляющей

Максимальное количество баллов		Критерии
<i>Научная статья</i>	<i>Тезисы доклада</i>	
«Отлично»		Выставляется обучающемуся, если работа исследовательская, полностью посвящена решению одной научной проблемы, пусть не глобального плана, но сформулированной самостоятельно. Тема малоизученная, практически не имеющая описания, для раскрытия которой требуется самостоятельно делать многие выводы, сопоставляя точки зрения из соседних областей исследования. Цель реализована последовательно, сделаны необходимые выкладки, нет несущественной информации, перегружающей текст ненужными подробностями. Текст содержит все необходимые ссылки на авторов в тех случаях, когда даётся информация принципиального содержания (определения, описания, обобщения, характеристика, мнение, оценка т.д.), при этом автор умело использует чужое мнение при аргументации своей точки зрения, обращаясь к авторитетному источнику. Список литературы охватывает все основные источники по данной теме, доступные обучающемуся. Рассмотрение проблемы строится на достаточно глубоком содержательном уровне. Работа имеет чёткую структуру, обусловленную логикой темы, правильно оформленный список литературы, корректно сделанные ссылки и содержание.
10	5	
«Хорошо»		Выставляется обучающемуся, если работа частично поисковая – в работе есть проблемы, которые имеют частный характер (не отражающие тему в целом, а касающиеся только каких-то её аспектов). Тема с достаточным количеством «белых пятен», либо проблема поставлена достаточно оригинально, вследствие чего тема открывается с неожиданной стороны. В работе либо упущены некоторые важные аргументы, либо есть несущественная информация, перегружающая текст ненужными подробностями, но в целом логика есть. Текст содержит наиболее необходимые ссылки на авторов в тех случаях, когда делается информация принципиального содержания (определения, обобщения, описания, характеристика, мнение, оценка и т.д.). Список литературы имеет несколько источников, но упущены некоторые важные аспекты рассматриваемой проблемы. Рассмотрение проблемы строится на содержательном уровне, но глубина рассмотрения относительна. Работа в общем
8	4	

		соответствует требованиям, но имеет некоторые недочёты, либо одно из требований не выполняется.
«Удовлетворительно»		Выставляется обучающемуся, если работа в целом репродуктивна, но сделаны неплохие самостоятельные обобщения. Тема изученная, но в ней появились «белые пятна» вследствие новых данных, либо тема относительно малоизвестная, но проблема «искусственная», не представляющая истинного интереса для науки. В работе можно отметить некоторую логичность в выстраивании информации, но целостности нет. Противоречий нет, но ссылок либо практически нет, либо они делаются редко, далеко не во всех необходимых случаях. Список литературы представлен 1-2 источниками. Работа строится на основе одного серьёзного источника, остальные – популярная литература, используемая как иллюстрация. Работа имеет некую структуру, но нестрогую, требования к оформлению выдержаны частично.
6	3	
«Неудовлетворительно»		Выставляется обучающемуся, если работа репродуктивного характера – присутствует лишь информация из других источников, нет обобщений, нет содержательных выводов. Тема всем известная, изучена подробно, в литературе освещена полно. При этом автор не сумел показать, чем обусловлен его выбор кроме субъективного интереса, связанного с решением личных проблем или любопытством. Работа представляет собой бессистемное изложение того, что известно автору по данной теме. В работе практически нет ссылок на авторов тех или иных точек зрения, которые местами могут противоречить друг другу и использоваться не к месту. Нет списка литературы. Работа поверхностна, иллюстративна, источники в основном имеют популярный характер. Оформление носит абсолютно случайный характер, обусловленный собственной логикой автора.
4	2	

ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДОВАННЫХ НАПРАВЛЕНИЙ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ (НАУЧНОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ) ПО ДИСЦИПЛИНЕ:

1. Развитие методов экономической оценки эффективности управленческих решений.
2. Методология оценки влияния внешней среды на принятие управленческих решений.
3. Совершенствование методик экспертного опроса при выборе вариантов реализации управленческих решений.
4. Исследование влияния стиля руководства на принятие решений.
5. Моделирование управленческих решений современными средствами.