

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ  
СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**Кировский филиал**

УТВЕРЖДЕНО

Директор Кировского филиала  
РАНХиГС

Е.С. Симбирских

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА**

Менеджмент организации  
(наименование образовательной программы)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса**

Б1.0.15 Методы принятия управленческих решений  
(код и наименование РПД)

38.03.02 Менеджмент  
(код, наименование направления подготовки/специальности)

Очная, очно-заочная  
(форма(формы) обучения)

Год набора - 2025

Киров, 2024 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	4
2	Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы	5
3	Содержание и структура дисциплины	6
4	Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине	19
5	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	47
6	Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	49
	6.1. Основная литература	49
	6.2. Дополнительная литература	49
	6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы	49
	6.4. Нормативные правовые документы	50
	6.5. Интернет-ресурсы	50
	6.6. Иные источники	50
7	Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	51

## 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина Б1.0.15 «Методы принятия управленческих решений» обеспечивает овладение следующими компетенцией:

Код Компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ОПК.ОС-3	Способен находить организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости и оценивать их последствия	ОПК.ОС-3.3	Владение навыками применения различных методов принятия управленческих решений и оценки их последствий

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ трудовые или профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
тактическое управление процессами организации производства (А/02.6)	ОПК.ОС-3.3	на уровне знаний: основ теории менеджмента; этапов принятия управленческих решений
		на уровне умений: применять изученные математические методы в процессе принятия управленческих решений
		на уровне навыков: постановки задачи управления, разработки ее математической модели и применения ее на практике

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

### Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы (108 акад.ч./ 81 астр. ч.).

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем, составляет 34 часов (28, 5 астр. ч.) (лекционных занятий 16 ч. (12 астр. ч.), практических занятий 16 ч. (12 астр. ч.) на очной форме обучения, 18 часов (13, 5 астр. ч.) по очно-заочной форме обучения (лекционных занятий 8 ч. (6 астр. ч.), практических занятий 8 ч. (6 астр. ч.), консультаций – 2 ч. (1, 5 астр. ч.). На самостоятельную работу

обучающихся выделяется 40 (30 астр. ч) и 54 часа (40, 5 астр. ч.) по очной и очно-заочной форме соответственно.

Формой промежуточной аттестации является экзамен (возможно прохождение промежуточной аттестации с использованием ДОТ).

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.0.15 «Методы принятия управленческих решений» изучается в 6 семестре очной формы обучения, на 4 курсе очно-заочной формы обучения.

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний, а также на приобретенные ранее умения и навыки в области теории управления.

На очной форме обучения дисциплина реализуется после изучения:

Б1.О.16 «Основы правового регулирования управленческой деятельности» (3 семестр).

Б1.О.18 «Управление человеческими ресурсами» (4 семестр).

Дисциплина реализуется параллельно с изучением дисциплины:

Б1.О.20 «Управление проектами» (6 семестр).

Освоение дисциплины «Методы принятия управленческих решений» является необходимой базой и рассматривается как предшествующее для изучения дисциплин:

Б1.В.17 «Управленческое консультирование» (7 семестр).

На очно-заочной форме обучения дисциплина реализуется после изучения:

Б1.О.13 «Самоменеджмент» (1 курс).

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» реализуется параллельно с изучением:

Б1.О.16 «Основы правового регулирования управленческой деятельности» (2 курс).

Освоение дисциплины «Методы принятия управленческих решений» является необходимой базой и рассматривается как предшествующее для изучения дисциплины:

Б1.О.21 «Стратегический менеджмент» (4 курс).

## 3. Содержание и структура дисциплины

### Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СРО	
			Л/ДОТ	ЛР/ДОТ	ПЗ/ДОТ	КСР		
Тема 1	Сущность, разновидности и механизм принятия управленческих решений	8	2		2		4	О, Э
Тема 2	Методы принятия управленческих решений на стадии планирования	8	2		2		4	О, Д
Тема 3	Подходы и факторы, влияющие на принятие управленческих решений	8	2		2		4	ПЗ
Тема 4	Специфика моделирования в условиях	8	2		2		4	О, К

	подготовки и принятия управленческих решений							
Тема 5	Типы моделей, применяемых при подготовке и принятии решений. Процесс построения моделей	10	2		2		6	Т, Р
Тема 6	Платёжная матрица, как метод принятия управленческих решений	10	2		2		6	О
Тема 7	Дерево решений, как метод принятия управленческих решений	10	2		2		6	ПЗ, Д
Тема 8	Методы прогнозирования при принятии управленческих решений	10	2		2		6	СЗ
Промежуточная аттестация		36						Экз
Всего:		108	16		16		40	

Используемые сокращения:

Л – занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся);

ЛР – лабораторные работы (вид занятий семинарского типа);

ПЗ – практические занятия (виды занятия семинарского типа за исключением лабораторных работ);

КСР – индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации);

ДОТ – занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности.

СРО – самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

Примечание:

\* формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), практическое задание (ПЗ), тестирование (Т), контрольная работа (КР), кейс (К), ситуационная задача (СЗ), эссе (Э), реферат (Р), и Д (дискуссия)).  
формы промежуточной аттестации: экзамен (Экз).

### Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины, час.					Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					СРО
			Л/ДОТ	ЛР/ДОТ	ПЗ/ДОТ	КСР		
Тема 1	Сущность,	8	1		1		6	О, Э

	разновидности и механизм принятия управленческих решений							
Тема 2	Методы принятия управленческих решений на стадии планирования	8	1		1		6	О, Д
Тема 3	Подходы и факторы, влияющие на принятие управленческих решений	8	1		1		6	ПЗ
Тема 4	Специфика моделирования в условиях подготовки и принятия управленческих решений	8	1		1		6	О, К
Тема 5	Типы моделей, применяемых при подготовке и принятии решений. Процесс построения моделей	8	1		1		6	Т, Р
Тема 6	Платёжная матрица, как метод принятия управленческих решений	10	1		1		8	О
Тема 7	Дерево решений, как метод принятия управленческих решений	10	1		1		8	ПЗ, Д
Тема 8	Методы прогнозирования при принятии управленческих решений	10	1		1		8	СЗ
Консультация		2						
Промежуточная аттестация		36						Экз
Всего:		108	8		8		54	

Используемые сокращения:

Л – занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся);

ЛР – лабораторные работы (вид занятий семинарского типа);

ПЗ – практические занятия (виды занятия семинарского типа за исключением лабораторных работ);

КСР – индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации);

ДОТ – занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности.

СРО – самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

*Примечание:*

*\* формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), практическое задание (ПЗ), тестирование (Т), контрольная работа (КР), кейс (К), ситуационная задача (СЗ), эссе (Э), реферат (Р), и Д (дискуссия)).  
формы промежуточной аттестации: экзамен (Экз).*

## **Содержание дисциплины**

### **Тема 1. Сущность, разновидности и механизм принятия управленческих решений**

Подготовка и принятие решений как важнейший элемент управленческой деятельности.

Природа и специфические особенности управленческих решений. Место процедуры «Разработка управленческого решения» в механизме менеджмента.

Признаки управленческих решений. Классификация управленческих решений. Требования к управленческим решениям. Решения, типичные для функций менеджмента. Технология менеджмента. Требования, предъявляемые к технологии менеджмента, и важнейшие области принятия управленческих решений.

Основные факторы, используемые при принятии управленческих решений. Иерархия в принятии управленческих решений. Целевые межфункциональные группы. Формальные правила и процедуры. Прямые горизонтальные связи. Планы в принятии решений. Уровни решений в организации.

### **Тема 2. Методы принятия управленческих решений на стадии планирования**

План как набор решений по размещению ресурсов. Основные этапы работ по принятию управленческих решений на стадии планирования. Методы сетевого, календарного планирования и расписания работ. Календарный план-график и расписание выполнения работ. Алгоритм построения расписания выполнения работ. Эмпирический метод нормирования работ при принятии управленческих решений на стадии планирования.

Принятие управленческих решений при ограниченной интенсивности потребления трудовых ресурсов. Конфликтная ситуация. Эвристические правила предпочтения (приоритеты).

### **Тема 3. Подходы и факторы, влияющие на принятие управленческих решений**

Важнейшие предпосылки принятия решений. Интуитивный или рациональный характер.

Способы, используемые руководителем для принятия решений: от спонтанных до высокологических. Запрограммированные, незапрограммированные решения, компромиссы.

Природа проблем и решений в организации. Ошибки в практике принятия решений, связанные с непризнанием проблемы.

Процесс принятия решений: интуитивный, основанный на суждениях и рациональный методы и область их целесообразного использования при разработке управленческих решений. Этапы процесса рационального принятия решений. Пошаговая технология процесса разработки решения, его основных этапов.

Алгоритм выработки и реализации управленческих решений. Фазы алгоритма.

Роль человеческого фактора в принятии и реализации управленческих решений. Личностные оценки руководителя. Система ценностей.

Влияние факторов среды на принятие управленческих решений. Условие определенности. Условие риска. Условие неопределенности. Методы управления риском при разработке управленческих решений: методы уменьшения риска, методы преодоления риска.

Влияние фактора времени на принятие управленческих решений. Зависимость между расходами на дополнительную релевантную информацию и выгодой (потерями) от ее приобретения.

Совокупное влияние ограничений на принятие управленческих решений. Информационные ограничения. Поведенческие ограничения. «Декартовы координаты» как системный метод сбора информации при линейном выборе альтернативы.

#### **Тема 4. Специфика моделирования в условиях подготовки и принятия управленческих решений**

Сущность научного подхода к принятию управленческих решений. Системная ориентация использования моделей.

Характеристика основных этапов сбора и обработки информации для принятия решения. Наблюдение. Формулирование гипотезы.

Сущность и определение управленческих моделей. Объективные предпосылки моделей. Сложность и неопределенность организационных проблем реальной действительности. Необходимость проведения экспериментов и невозможность или нецелесообразность сделать это в реальной производственной ситуации. Ориентация управления на будущее. Модели и методы принятия управленческих решений.

#### **Тема 5. Типы моделей, применяемых при подготовке и принятии решений. Процесс построения моделей**

Классификация и общая характеристика моделей.

Изобразительные модели (физические модели) или модели графического подобия. В общем случае всякое отображение представляет собой изобразительную модель в той мере, в какой его свойства совпадают со свойствами оригинала. Такая модель упрощает визуальное восприятие.

Аналоговые модели или модели-аналоги. В этих моделях совокупность одних свойств представляется с помощью совокупности других свойств. Используя модели-аналоги, можно увеличить возможности проверять на модели изменения различных параметров. Обычно проще изменить модель-аналог, чем изобразительную модель.

Математические или символические модели. В этих моделях элементы и их взаимосвязь задаются с помощью символов (обычно математического или логического характера).

Сравнительная эффективность моделей и области их целесообразного использования.

Постановка задачи. Методика проектирования модели. Проверка модели на достоверность. Использование и обновление модели.

Сложности и погрешности моделирования:

- недостовверные исходные допущения;
- информационные ограничения;
- некомпетентия и ошибки пользователей;
- недостаточное использование моделей на практике;
- сложность разработки моделей.

Обзор важнейших моделей, применяемых в процессе выработки управленческих решений:

- теория игр;
- модели теории очередей;
- модели управления запасами;
- линейное программирование;
- имитационное моделирование;
- экономический анализ.

#### **Тема 6. Платёжная матрица, как метод принятия управленческих решений**

Платёжная матрица – это метод статистического анализа, который может оказать помощь руководителю в выборе одного из нескольких вариантов стратегий. Платёж представляет собой денежное вознаграждение или полезность, являющиеся следствием конкретной



стратегии в сочетании с конкретными обстоятельствами. Оценка влияния стратегии через денежное выражение.

#### **Тема 7. Дерево решений, как метод принятия управленческих решений**

Дерево решений как схематичное представление сложного процесса принятия решения по какой-либо задаче. Этим методом можно пользоваться в ситуациях, характерных и для платёжной матрицы, однако дерево решений можно построить и под более сложную ситуацию, когда варианты одного решения влияют на результаты последующих решений. Дерево решений – это полезный инструмент для принятия последовательных решений.

#### **Тема 8. Методы прогнозирования при принятии управленческих решений**

Неформальные методы прогнозирования:

- вербальная информация;
- письменная информация;
- промышленный шпионаж.

Количественные методы прогнозирования. Анализ временных рядов. Качественные методы прогнозирования.

- мнение жюри («мозговой штурм»);
- совокупное мнение сбытовиков;
- метод ожидания потребителя;
- метод экспертных оценок.

### **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся**

**4.1. В ходе реализации дисциплины «Методы принятия управленческих решений» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся (возможно с использованием ДОТ):**

Тема и/или раздел	Методы текущего контроля успеваемости
<b>Очная форма</b>	
Тема 1. Сущность, разновидности и механизм принятия управленческих решений	Опрос, эссе
Тема 2. Методы принятия управленческих решений на стадии планирования	Опрос, дискуссия
Тема 3. Подходы и факторы, влияющие на принятие управленческих решений	Практическое задание
Тема 4. Специфика моделирования в условиях подготовки и принятия управленческих решений	Опрос, кейс
Тема 5. Типы моделей, применяемых при подготовке и принятии решений. Процесс построения моделей	Тестирование, реферат
Тема 6. Платёжная матрица, как метод принятия управленческих решений	Опрос
Тема 7. Дерево решений, как метод принятия управленческих решений	Практическое задание дискуссия
Тема 8. Методы прогнозирования при принятии управленческих решений	Ситуационная задача
<b>Очно-заочная форма</b>	
Тема 1. Сущность, разновидности и механизм	Опрос, эссе

принятия управленческих решений	
Тема 2. Методы принятия управленческих решений на стадии планирования	Опрос, дискуссия
Тема 3. Подходы и факторы, влияющие на принятие управленческих решений	Практическое задание
Тема 4. Специфика моделирования в условиях подготовки и принятия управленческих решений	Опрос, кейс
Тема 5. Типы моделей, применяемых при подготовке и принятии решений. Процесс построения моделей	Тестирование, реферат
Тема 6. Платёжная матрица, как метод принятия управленческих решений	Опрос
Тема 7. Дерево решений, как метод принятия управленческих решений	Практическое задание дискуссия
Тема 8. Методы прогнозирования при принятии управленческих решений	Ситуационная задача

#### 4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Методические материалы, обеспечивающие оценивание знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности:

##### **Типовые оценочные материалы по теме 1**

*Средство оценивания - устный ответ (опрос) по теме дисциплины.*

Вопросы к опросу:

1. Сущность и виды управленческих решений.
2. Типология управленческих решений
3. Эффективность управленческих решений
4. Оценка эффективности проекта
5. Оценка рисков управленческого решения Приведите примеры, подтверждающие Ваши выводы.

*Средство оценивания - эссе.*

##### **Примерные темы эссе**

1. Принятие решений. Контроль и его виды
2. Теория игр
3. Теория игр и принятие решений
4. Классификация видов моделирования систем
5. Теория оптимального управления (сложными системами).

##### **Типовые оценочные материалы по теме 2**

*Средство оценивания - устный ответ (опрос) по теме дисциплины.*

Вопросы к опросу:

1. Источники (причины) риска.
2. Факторы риска и критерии их оценки.
3. Классификация рисков.
4. Специфические виды рисков в предпринимательстве.
5. Количественные показатели риска.
6. Способы оценки степени риска.
7. Основные критерии выбора в условиях риска.
8. Управление рисками, основные области управления риском.

9. Главные задачи риск-менеджера.
10. Основные принципы управления риском.
11. Приемы и правила управления рисками.

*Средство оценивания - дискуссия.*

#### **Примерные темы дискуссий**

1. Результаты анализа внутренней среды организации и правильный выбор стратегии.
2. Создание и использование конкурентного преимущества.
3. Результаты анализа внешней среды организации и правильный выбор стратегии.

#### **Типовые оценочные материалы по теме 3**

*Средство оценивания – практическое задание.*

#### **Практическое задание**

##### **ВАРИАНТ 1**

**Задание 1.** Посредством методов экстраполяции определите вероятные количественные изменения нижеперечисленных социальных явлений, в выбранном Вами субъекте РФ (в скобках указан показатель, по которому необходимо осуществить расчет) на ближайшие 3 года включая 2014 и 2015 год:

- 1) преступность (число зарегистрированных преступлений на 100 000 человек населения). *Примечание: можно выбрать один вид преступления;*
- 2) дорожно-транспортное происшествие (число дорожно-транспортных происшествий и пострадавших в них на 100 000 человек населения);
- 3) безработица (численность безработных);
- 4) здравоохранение (заболеваемость на 1000 человек населения);
- 5) высшее профессиональное образование (выпуск специалистов с высшим профессиональным образованием);
- 6) среднее профессиональное образование (выпуск специалистов со средним профессиональным образованием);
- 7) культура и отдых (численность зрителей театров и число посещений музеев на 1000 человек населения);
- 8) загрязнение окружающей среды (выбросы в атмосферу загрязняющих веществ от стационарных источников);
- 9) государственное и муниципальное управление (численность работников государственных органов и органов местного самоуправления);
- 10) алкоголизм (число умерших в трудоспособном возрасте от случайных отравлений алкоголем, на 100 тысяч населения трудоспособного возраста);
- 11) наука (число организаций выполняющих научные исследования).

При выполнении задания Вам необходимо предварительно выполнить следующие операции:

- изобразите графически изменения показателя в предшествующие годы;
- определите тип изменений (резкое или плавное, кривая, гармонические колебания и т.д.);
- выберите конкретный метод экстраполяции;
- осуществите прогнозные расчеты;
- добавьте полученные результаты в составленный ранее график.

При поиске необходимой информации воспользуйтесь сайтом Федеральной службы государственной статистики (Росстат) <http://www.gks.ru> и <http://cbsd.gks.ru>.

По окончанию прогноза выдвинете предположения о причинах имеющихся тенденций.

**Задание 2.** Осуществите разработку альтернатив управленческих решений одним из ранее изученных методов в выбранном Вами субъекте РФ направленных на:

- 1) снижение преступности;

- 2) снижение дорожно-транспортных происшествий;
- 3) снижение безработицы;
- 4) снижение заболеваемости;
- 5) увеличения количества специалистов с высшим профессиональным образованием;
- 6) увеличения количества специалистов со средним профессиональным образованием;
- 7) повышение культурного уровня населения культура и отдых (повышение числа посещений театров и музеев);
- 8) снижение выбросов в атмосферу загрязняющих веществ от стационарных источников;
- 9) оптимизацию численности численность работников государственных органов и органов местного самоуправления;
- 10) уменьшение числа умерших в трудоспособном возрасте от случайных отравлений алкоголем;
- 11) увеличение числа организаций выполняющих научные исследования.

При формировании альтернатив следует учесть ранее выявленные причинно- следственные связи между социальными явлениями и особенности социально- экономического положения выбранного субъекта РФ.

## ВАРИАНТ 2

**Задание 1.** Затем осуществите сравнение и выбор альтернатив одним из ранее изученных методов.

Определите оптимальное решение по критериям Вальда, Лапласа, крайнего оптимизма, максимального сожаления (Сэвиджа), Гурвица и Байеса (вместе с критерием стандартного отклонения) при нижеследующих условиях.

Альтернативы (стратегии)	Состояние среды		
	Экономический рост	Неизменный уровень экономики	Экономический спад
Выход с новым продуктом	100 000 000	110 000 00	60 000 000
Дополнительная реклама	150 000 000	100 000 000	80 000 000
Выход на новый рынок	200 000 000	160 000 000	- 100 000 000

Для критерия Гурвица  $\alpha$  принять равной 0,6, а для критерия математического ожидания вероятность экономического роста принять равной 0,2, вероятность неизменного уровня экономики принять равной 0,5, а вероятность экономического спада - 0,3.

**Задание 2.** Определите оптимальное решение по критериям Вальда, Лапласа, крайнего оптимизма, максимального сожаления (Сэвиджа), Гурвица и Байеса (вместе с критерием стандартного отклонения) при нижеследующих условиях.

Альтернативы (стратегии)	Состояние среды (заболеваемость населения)		
	Ухудшение медико- демографических показателей	Неизменный уровень медико- демографических показателей	Улучшение медико- демографических показателей
Увеличение объема	113 922	110 567	100 762

профилактических мероприятий			
Увеличение количества учреждений здравоохранения	112 890	102 417	101 892
Пропаганда здорового образа жизни	114 986	105 789	101 149
Увлечение объема ассигнований на закупку нового медицинского оборудования	113 590	111 731	100 354

Для критерия Гурвица  $\alpha$  принять равной 0,2, а для критерия математического ожидания вероятность ухудшения медико-демографических показателей принять равной 0,8, вероятность неизменного уровня принять равной 0,1, а вероятность улучшения медико-демографических показателей – 0,1.

### ВАРИАНТ 3

Определите оптимальное решение по критериям Вальда, Лапласа, крайнего оптимизма, максимального сожаления (Сэвиджа), Гурвица и Байеса (вместе с критерием стандартного отклонения) при нижеследующих условиях.

Альтернативы (стратегии)	Состояние среды			
	Рост ВВП	Замедление роста ВВП	Неизменный уровень ВВП	Падение уровня ВВП
Увеличить количество налоговых поступлений	6 000 000	4 000 000	2 000 000	1 000 000
Увеличить собственные доходы за счет МУП	1 500 000	1 200 000	1 100 000	880 000
Увеличение субвенционных поступлений в бюджет	11 000 000	8 000 000	7 000 000	700 000
Увеличение поступлений в бюджет за счет штрафов	3 000 000	2 000 000	1 600 000	950 000

Для критерия Гурвица  $\alpha$  принять равной 0,5, а для критерия математического ожидания вероятность роста ВВП принять равной 0,4, вероятность замедление роста ВВП принять равной 0,2, вероятность неизменного уровня – 0,1 и вероятность падения – 0,3

### Типовые оценочные материалы по теме 4

*Средство оценивания - устный ответ (опрос) по теме дисциплины.*

Вопросы к опросу:

1. Теория игр и принятие решений
2. Классификация видов моделирования систем
3. Теория оптимального управления (сложными системами)
4. Графы и их применение
5. Основы теории массового обслуживания
6. Теория потребительского поведения

7. Основные черты и характеристики риска.
8. Природа риска.
9. Источники (причины) риска.
10. Факторы риска и критерии их оценки.
11. Классификация рисков.

*Средство оценивания – кейс*

**Примерный вариант кейса**  
**«Как помочь маленькому заводу?»**

Керамический комбинат в городе Глазов, административном центре Удмуртии, был основан в 1920-х годах XX века. Компания изготавливала керамическую посуду, тару, бытовые изделия. Во многом тот же профиль унаследовало предприятие ООО «Керамика-Глазов», владельцами которого сейчас являются три человека, в том числе генеральный директор Сергей Агафонилов.

Производственные площади комбината составляют 2,6 тыс. кв. м. Здесь работает около 100 человек, выручка компании — 2–2,5 млн руб. в месяц. «Таких небольших керамических комбинатов в России немало, многие были основаны при советской власти. Треть из них уже закрылась, старое оборудование не позволяет конкурировать с крупными российскими заводами, имеющими современное производство, а также производителями из Китая. Себестоимость продукции у них ниже, а, следовательно, ниже и цена», — рассказывает Агафонилов.

«Керамика-Глазов» держится за счет устоявшейся клиентской базы и низкой стоимости рабочей силы: в небольшом городе с населением 100 тыс. человек 15 тыс. руб. в месяц считается неплохой зарплатой. В течение десяти лет предприятие приносило акционерам стабильную, хоть и небольшую прибыль. Но продажи основного ассортимента (посуда, вазы, кашпо) падают на 1–2% в месяц уже в течение двух лет. Несколько месяцев назад Агафонилов взял на себя руководство предприятием, надеясь вывести его из кризиса и найти новые перспективные ниши.

Товары для дома

Ассортимент «Керамика-Глазов» состоит примерно из 500 позиций. Это керамическая посуда, горшочки для жаркого, формы для заливного, супницы и бочонки для меда, вазы и кашпо, ландшафтные фигуры для сада. Кроме того, компания выпускает тематические сувениры к праздникам, фигурки зверей и персонажей популярных мультфильмов, амфоры, панно, декоративные подставки, всегда актуальные колокольчики и теремки, свадебные фигурки, лапти и валенки.

Разработкой дизайна всех изделий занимается художественный отдел из трех человек. Комбинат использует местную и привозную глину, несколько поставщиков из разных регионов привозят необходимые ингредиенты (шамот, жидкое стекло, флюс, нефелин, глазурь). Производственные мощности полностью загружены, завод выпускает 15–20 тыс. изделий в месяц.

Постоянными покупателями керамики являются несколько крупных торговых сетей, остальная продукция уходит в небольшие магазины, напрямую или через оптовые фирмы. Ассортимент расходуется по всей европейской части России. Сотрудничает «Керамика-Глазов» и с несколькими ликеро-водочными предприятиями, обеспечивая их сувенирными бутылками под бальзамы. Компания реализует около 20 тыс. подобных бутылок в год.

Оптовая стоимость кашпо и ваз составляет от 60 до 700 руб. за штуку, горшочков и другой посуды — 50–150 руб., сувениров — от 40 до 400 руб. Ландшафтные керамические фигуры продаются по цене от 200 до 850 руб.

Примерно 50% продукции изготавливается с помощью литья и с использованием гипсовых форм, 35% — штамповкой. Более дорогие изделия — предметы, изготавливаемые вручную, — отлить промышленным способом невозможно. Это

некоторые вазы и кашпо, а также ряд сувениров. Всего в ассортименте предприятия они составляют около 15%.

Рентабельность основной продукции, выпускаемой с помощью штамповки и литья, невысока. «Некоторые позиции не приносят нам прибыли, но они востребованы, а клиентам удобно закупать в одном месте весь товар», — поясняет предприниматель.

Средняя рентабельность производства составляет 10–15%, правда, у «Керамика-Глазов» есть и более рентабельные позиции, например, сувениры, выпуск которых предприниматели наладили в 2011 году. «Сувенирное направление оказалось очень перспективным, производство некоторых изделий позволяет получить прибыль до 100%. Некоторое время заказчики привыкали к новому ассортименту, но потом он «пошел». Мы планируем расширять это направление, делать гербы городов, сувениры к памятным датам, осваивать туристическую и дачную тематику», — говорит гендиректор. Маленькие фигурки не только рентабельны, но и позволяют оптимизировать производственный процесс. Например, для обжига их можно ставить в печь внутри более крупного изделия, тем самым экономится электричество.

Помимо запуска в производство сувениров, предприниматели сумели сократить количество брака и боя, достигнув среднеотраслевых показателей. Но выжить только за счет этих мер, по мнению Агафоникова, вряд ли получится.

Керамическая ниша

Большие затраты на производство — основной бич старых комбинатов. Гончарный цех завода был построен в 1978 году, тогда же было приобретено основное оборудование. «Для обжига мы используем старые печи, которые работают на электричестве. Современные печи работают на газе: он дешевле на 30%. Но такая печь стоит около 2,5 млн руб., маленькие предприятия не имеют таких ресурсов», — говорит Агафоников.

Без модернизации оборудования, по его мнению, заводу не обойтись — это первоочередная задача. Сейчас компания собирается взять кредит в размере 15 млн руб. в «Сбербанке» под 6% годовых и сроком на пять лет, заложив основные средства (здания и оборудование), стоимость которых оценивается в 25 млн руб. Денег хватит на переоборудование литейного цеха и покупку новых литейных машин. «Это позволит сделать конкурентоспособной основную продукцию и остановить падение продаж. У нас лояльная клиентура, если мы сможем продавать товар по ценам, которые предлагают крупные заводы, покупать будут у нас», — уверен Агафоников.

Модернизация, по мнению предпринимателя, поможет заводу продержаться на плаву год или два. Но, чтобы предприятие могло развиваться и конкурировать с крупными поставщиками, этого недостаточно. «Конкуренты ведь тоже не стоят на месте. Крупные предприятия вкладывают в оборудование и технологии до 1 млн евро и постоянно совершенствуют производственный процесс», — говорит он. К тому же себестоимость продукции зависит от объемов выпуска, а у «Керамика-Глазов» объемы несопоставимы с крупными российскими или китайскими заводами. Агафоников уверен, что небольшому предприятию необходимо найти свою, пусть даже узкую, нишу и попытаться стать в ней лидером.

ННКОР для комбината

Производители керамики, по словам Агафоникова, сейчас переживают не лучшие времена. В Европе, например, многие предприятия закрываются, не выдержав конкуренции с Китаем, а продажи керамики в целом падают. В то же время в США и России они растут. «Высокохудожественная керамическая посуда всегда будет востребована. Керамические ножи — очень удобная вещь. Кроме того, сейчас появляются новые технологии, которые позволяют выпускать изделия, покрытые светящейся глазурью», — говорит предприниматель.

Со стороны промышленности растет спрос на композитные материалы с использованием керамики. Из таких материалов делают, например, сопла для горелок и

форсунки для газовых плит, лопатки для турбин. Металлокерамика активно используется в стоматологии и других отраслях.

Главное в производстве новых видов изделий из керамики — печи. Но оборудование комбината «Керамика-Глазов» имеет ограничения. «Температура наших печей — 1000–1100 °C. Мы можем выпускать только изделия из глиняной массы. Для фарфора, фаянса, металлокерамики требуются печи с другими температурными режимами. Мы можем проводить обжиг керамической плитки, но для массового ее выпуска нужна дорогая автоматическая линия штамповки. Кроме того, нужно разработать технологический процесс и состав керамической массы», — поясняет Агафонилов.

В принципе завод может взять кредит, закупить любое сырье и поставить любое дополнительное оборудование. «У нас не самая затратная отрасль, стоимость внедрения новой перспективной технологии не должна превысить \$500 тыс.», — говорит Агафонилов.

Однако отдела R&D (research and development) или НИОКР на небольшом комбинате никогда не было. «Мы просто не можем себе позволить содержать такой отдел. Разработками занимаются лаборатории при крупных заводах, например, на градообразующем предприятии Глазова — Чепецком механическом заводе. Там изучают, в частности, технологии изготовления металлокерамики», — говорит гендиректор. Правда, сотрудничать с государственными предприятиями, по опыту Агафонилова, очень сложно. Проще найти отдельных изобретателей или партнеров в лице частных предприятий, научных учреждений. «Мы можем купить патент на технологию или договориться о ее внедрении на условиях последующих выплат с продаж», — говорит топ-менеджер.

Но сначала надо изучить рынок, выявить перспективные продукты, направления, найти партнеров, оценить стоимость внедрения. Сейчас в «Керамика-Глазов» анализом рынка занимается небольшой коммерческий отдел, в котором работают четыре менеджера и руководитель. Основная его функция — продажи, кроме того, сотрудники отслеживают деятельность конкурентов и получают обратную связь от клиентов, выясняют, какую новую продукцию хотели бы видеть заказчики. «Но получить полезную информацию от клиентов практически не удастся. Наш ассортимент их устраивает, разве что просят что-то улучшить. Искать интересные решения стоит в других, смежных сегментах, например, на рынке b2b», — говорит предприниматель.

Агафонилов думает о том, чтобы возложить поиски новых направлений на сотрудников коммерческого отдела, выделив на это часть их рабочего времени и увеличив зарплату, но не уверен, что этот путь правильный. Другой вариант — найти специалиста, возможно, готового работать дистанционно, поскольку в Глазове подходящих специалистов может не быть.

Иная задача, связанная с развитием, — расширение художественного производства. Выпуск изделий с интересным и оригинальным дизайном также мог бы стать для компании особым позиционированием. Однако штатные художники заняты текущими задачами, а дизайнеров, которые могли бы заняться поиском новых идей, у комбината нет. Выход Агафонилов видит в поиске партнеров среди художественных и дизайнерских студий, но пока не совсем понимает, как это сделать.

Полученный кредит акционеры собираются потратить на новые литейные машины, но также готовы в течение года ежемесячно тратить до 100 тыс. руб. на развитие. Пока они обдумывают первые шаги в поиске новых ниш, но в дальнейшем возникнут и другие вопросы. Например, как оценить коммерческие риски при внедрении новых продуктов. «Закладываться на неудачу», как это, скажем, делают фармацевтические компании при разработке лекарств, небогатое предприятие не может.

Как выжить в условиях жесткой конкуренции с крупными российскими и зарубежными производителями керамики? Как найти свою нишу? И главное — как небольшому предприятию с ограниченным бюджетом организовать работу по поиску и внедрению перспективных направлений?



## Типовые оценочные материалы по теме 5

Средство оценивания - тестирование.

### Примерные тестовые задания

1. Назовите решения, которые являются результатом реализации определенной последовательности шагов или действий. А. Запрограммированные. В. Организационные. С. Предопределенные. D. Стандартные.
2. Назовите решения, которые требуются в новых ситуациях, которые внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами. А. Запрограммированные. В. Организационные. С. Слабоструктурированные. D. Стандартные.
3. По сроку действия решения могут быть: А. Стратегические. В. Тактические. С. Оперативные. D. Все перечисленные.
4. По содержанию решения могут быть: А. Технические. В. Экономические. С. Организационные. D. Все перечисленные.
5. По масштабу воздействия решения могут быть: А. Общие. В. Частные. С. Локальные. D. Все перечисленные.

### Ключи

1	2	3	4	5
A	C	D	D	C

Оценочное средство - реферат

### Примерные темы рефератов

1. Сущность методов принятия и анализа управленческих решений.
2. Методология разработки управленческих решений.
3. Организация разработки управленческих решений.
4. Обзор общих моделей применяемых в управлении: линейное и нелинейное программирование, теория игр, модель очереди, модель управления запасами.
5. Процесс принятия решений, участники и этапы.
6. Оптимальность выбора решений.
7. Математические модели – основа задач оптимизации управленческих решений.
8. Классификация задач оптимизации.
9. Однокритериальные и многокритериальные задачи оптимизации; задачи оптимизации в условиях определенности и неопределенности.

## Типовые оценочные материалы по теме 6

Средство оценивания - устный ответ (опрос) по теме дисциплины.

Вопросы к опросу:

1. Что такое платёжная матрица?
2. Какова оценка влияния стратегии через денежное выражение?

## Типовые оценочные материалы по теме 7

Средство оценивания – практическое задание.

### Примерные практические задания

1. Определите при помощи факторного анализа причинно-следственные связи какого-либо из нижеперечисленных социальных явлений, в выбранном Вами субъекте РФ (в скобках указан показатель, по которому необходимо осуществить расчет):
  - 1) преступность (число зарегистрированных преступлений на 100 000 человек населения). *Примечание: можно выбрать один вид преступления;*

- 2) дорожно-транспортное происшествие (число дорожно-транспортных происшествий и пострадавших в них на 100 000 человек населения);
- 3) безработица (численность безработных);
- 4) здравоохранение (заболеваемость на 1000 человек населения);
- 5) высшее профессиональное образование (выпуск специалистов с высшим профессиональным образованием);
- 6) среднее профессиональное образование (выпуск специалистов со средним профессиональным образованием);
- 7) культура и отдых (численность зрителей театров и число посещений музеев на 1000 человек населения);
- 8) загрязнение окружающей среды (выбросы в атмосферу загрязняющих веществ от стационарных источников);
- 9) государственное и муниципальное управление (численность работников государственных органов и органов местного самоуправления);
- 10) алкоголизм (число умерших в трудоспособном возрасте от случайных отравлений алкоголем, на 100 тысяч населения трудоспособного возраста);
- 11) наука (число организаций выполняющих научные исследования).

При поиске необходимой информации воспользуйтесь сайтом Федеральной службы государственной статистики (Росстат) <http://www.gks.ru> и <http://cbsd.gks.ru>.

По окончании анализа следует наметить пути по совершенствованию регулирования обозначенных социальных явлений.

Результат сохраните для последующих занятий.

**2.** Осуществите оценку ситуации в выбранном Вами субъекте РФ посредством SWOT и PEST-анализа при том условии, что вам необходимо разработать комплекс управленческих решений, направленных на:

- 1) снижение преступности;
- 2) снижение дорожно-транспортных происшествий;
- 3) снижение безработицы;
- 4) снижение заболеваемости;
- 5) увеличения количества специалистов с высшим профессиональным образованием;
- 6) увеличения количества специалистов со средним профессиональным образованием;
- 7) повышение культурного уровня населения культура и отдых (повышение числа посещений театров и музеев);
- 8) снижение выбросов в атмосферу загрязняющих веществ от стационарных источников;
- 9) оптимизацию численности численность работников государственных органов и органов местного самоуправления;
- 10) уменьшение числа умерших в трудоспособном возрасте от случайных отравлений алкоголем;
- 11) увеличение числа организаций выполняющих научные исследования.

По окончании анализа следует наметить пути по достижению указанных целевых направлений.

*Средство оценивания – дискуссия*

#### **Примерные темы дискуссий**

1. Графы и их применение
2. Основы теории массового обслуживания
3. Теория потребительского поведения
4. Основные черты и характеристики риска.
5. Природа риска.

## **Типовые оценочные материалы по теме 8**

*Средство оценивания – ситуационная задача.*

### **Примерные ситуационные задачи**

#### **Управленческая ситуация 1.**

Администрация крупного города проводила конкурс на закупку автобусов для нужд города. Необходимо было принять решение о закупке большой партии автобусов, которые в наибольшей степени были бы удобны для пассажиров и имели высокое качество. При этом стоимость автобуса должна была быть минимальной. Естественно, что это важное управленческое решение должно приниматься коллегиально, для чего и был организован конкурс.

Проведение конкурса было поручено подведомственной организации, которая имела опыт проведения конкурсов, но не имела опыта работы с городским транспортом.

В конкурсной комиссии, которая была сформирована для принятия решения о закупке автобусов, преобладали чиновники, а не специалисты, имевшие непосредственное отношение к эксплуатации городского транспорта.

Проблема: Как вы относитесь к решению администрации города о проведении конкурса на закупку большой партии автобусов для нужд города? Правильно ли сформирована конкурсная комиссия? Какие рекомендации вы бы дали организаторам конкурса?

#### **Управленческая ситуация 2**

В период широкого внедрения системы конкурсных торгов в практику размещения государственного и муниципального заказа возникла необходимость в размещении государственного заказа на поставки федеральным электростанциям топочного мазута на IV квартал 2005 г. и I квартал 2006 г. К этому моменту цена за 1 т топочного мазута достигла 1 млн руб. (усл. цены).

Проблема: Имело ли смысл проведение в 2005 г. конкурсных торгов на размещение государственного заказа на поставки федеральным электростанциям топочного мазута? Можно ли было, по вашему мнению, ожидать существенного снижения цены на топочный мазут?

#### **Управленческая ситуация 3**

Во время заседания тендерного комитета, на котором должен определиться победитель тендера на проведение нулевого цикла работ при строительстве делового центра «Москва-Сити», предпочтительнее других оказались два конкурсных предложения. В заседании принимали участие 12 членов тендерного комитета, и голоса, отданные за эти конкурсные предложения, распределились поровну. За каждое из них было отдано по 6 голосов членов тендерного комитета.

Проблема: Как, с вашей точки зрения, должен был быть решен вопрос об определении победителя тендера на проведение нулевого цикла работ при строительстве делового центра «Москва-Сити»?

#### **Управленческая ситуация 4**

Во время заседания конкурсной комиссии одного из управлений мэрии по определению победителя конкурсных торгов при размещении муниципального заказа возникла ситуация, когда члены конкурсной комиссии, ознакомившись с представленными конкурсными предложениями, высказались в пользу одного из представленных на конкурс предложений.

Однако представитель организатора конкурса после процедуры голосования представил дополнительную информацию об организации, предложение которой получило в результате проведенного голосования наибольшее число голосов. Информация содержала отзывы, отрицательно характеризующие эту организацию.

Проблема: Оцените ситуацию, сложившуюся во время заседания конкурсной комиссии одного из управлений мэрии по определению победителя конкурсных торгов при размещении муниципального заказа. Должна ли, по вашему мнению, быть объявлена победителем конкурсных торгов организация, получившая наибольшее число голосов? Правильно ли поступил представитель организатора конкурсных торгов?

#### Управленческая ситуация 5

Одна из организаций, непосредственно подчиняющаяся комитету здравоохранения города, заключила с подведомственным ей предприятием договор на выполнение определенного объема работ в течение трех лет.

Однако по завершении первого года предприятие решило существенно повысить цену на выполняемые им работы, о чем поставило в известность заказчика.

Организация, заключившая с предприятием договор, была против повышения цен. А поскольку сумма договора превышала оговоренные в законе 2500 минимальных размеров оплаты труда, то решено было объявить конкурс на проведение работ, ранее выполнявшихся согласно договору предприятием.

Проблема: Оцените положение, сложившееся после повышения предприятием цены на работы, которые оно проводило согласно договору.

Правильно ли, с вашей точки зрения, поступило предприятие, поднявшее цену на выполняемые им работы? Право ли было руководство организации, объявив о проведении конкурсных торгов?

### Оценочные шкалы форм текущего контроля успеваемости

#### Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при устном ответе

Оценка в баллах  (в соответствии с БРС)	Оценка  (по 5-балльной шкале)	Перечень компетенций	Критерии оценивания	Показатели оценивания
5	«5»	ОПК.О С-3.3	полно раскрыто содержание материала; материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности; продемонстрировано системное и глубокое знание программного материала; точно используется терминология; показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации; продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов,	<input type="checkbox"/> Обучающийся показывает всесторонние и глубокие знания программного материала, <input type="checkbox"/> знание основной и дополнительной литературы; <input type="checkbox"/> последовательно и четко отвечает на вопросы билета и дополнительные вопросы; <input type="checkbox"/> уверенно ориентируется в проблемных ситуациях; <input type="checkbox"/> демонстрирует способность применять

			<p>сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков;</p> <p>ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов;</p> <p>продемонстрирована способность творчески применять знание теории к решению профессиональных задач;</p> <p>продемонстрировано знание современной учебной и научной литературы;</p> <p>допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию</p>	<p>теоретические знания для анализа практических ситуаций, делать правильные выводы, проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании программного материала;</p> <p>□подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой</p>
4	«4»	ОПК.О С-3.3	<p>вопросы излагаются систематизировано и последовательно;</p> <p>продемонстрировано умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер;</p> <p>продемонстрировано усвоение основной литературы.</p> <p>ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», но при этом имеет один из недостатков:</p> <p>а) в изложении допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа;</p> <p>б) допущены один – два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию преподавателя;</p> <p>в) допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию преподавателя</p>	<p>обучающийся показывает полное знание программного материала, основной и дополнительной литературы;</p> <p>дает полные ответы на теоретические вопросы билета и дополнительные вопросы, допуская некоторые неточности;</p> <p>правильно применяет теоретические положения к оценке практических ситуаций;</p> <p>демонстрирует хороший уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой</p>
3	«3»	ОПК.О С-3.3	<p>неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но</p>	<p>обучающийся показывает знание основного</p>

			<p>показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала;</p> <p>усвоены основные категории по рассматриваемому и дополнительным вопросам;</p> <p>имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов;</p> <p>при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, студент не может применить теорию в новой ситуации;</p> <p>продемонстрировано усвоение основной литературы</p>	<p>материала в объеме, необходимом для предстоящей профессиональной деятельности;</p> <p>при ответе на вопросы билета и дополнительные вопросы не допускает грубых ошибок, но испытывает затруднения в последовательности их изложения;</p> <p>не в полной мере демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций;</p> <p>подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой на минимально допустимом уровне</p>
0	«2»	ОПК.О С-3.3	<p>не раскрыто основное содержание учебного материала;</p> <p>обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала;</p> <p>допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов.</p> <p>не сформированы компетенции, умения и навыки.</p>	<p>обучающийся имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала по дисциплине;</p> <p>не способен аргументировано и последовательно его излагать, допускает грубые ошибки в ответах, неправильно отвечает на задаваемые вопросы или затрудняется с ответом;</p> <p>не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой</p>

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при использовании оценочного средства: реферата**

Показатели	Оценка баллов (в соответствии)	Оценка (по 5-балльной шкале)
------------	--------------------------------	------------------------------

	с БРС)	
Обоснована актуальность темы; содержание соответствует выбранной теме; введение содержит четко сформулированные цель, задачи исследования; работа имеет логическую структуру и разделы сбалансированы; используется качественная источниковая база; высока степень самостоятельности работы; заключение обобщает полученные в ходе исследования выводы; правильно оформлен титульный лист, оглавление, заглавия, ссылки, таблицы, рисунки в основном тексте, приложения; правильно оформлен библиографический список; соблюдены технический формат работы (шрифт, интервал, поля, отступы и т.д.), орфографические и пунктуационные нормы, график подготовки и сроки сдачи законченной работы.	10	5 «отлично»
Тема работы в целом раскрыта; цель и задачи в основном выполнены; обоснована актуальность темы; реферат имеет логическую структуру, однако разделы не совсем сбалансированы; введение содержит актуальность, цель, задачи; материал изложен грамотным, научным языком; заключение обобщает полученные в ходе исследования выводы; используется в основном качественная источниковая база; некоторые аспекты основной (теоретической) части недостаточно полно освещены; работа оформлена в целом в соответствии с требованиями стандарта.	7	4 «хорошо»
Основные вопросы работы раскрыты слабо; во введении студент не раскрывает требуемых категорий; цель работы в основном достигнута; реферат имеет структуру, разделы которой несбалансированы; заключение обобщает полученные в ходе исследования выводы; некоторые аспекты основной (теоретической) части недостаточно полно освещены; мало ссылок на источники литературы; используется некачественная источниковая база: устаревшие учебники, пособия, материалы периодической печати (старше 5 лет); работа носит несамостоятельный характер; имеются замечания к оформлению работы.	4	3 «удовлетворительно»
Основные вопросы реферата не раскрыты; введение не отражает актуальность; цель работы не достигнута, задачи не выполнены; работа не имеет чёткой логической структуры;	0	2 «неудовлетворительно»

имеет место дублирование текста и копирование больших частей информации из одного-двух источников – работа не носит самостоятельного характера; нет ссылок на современную специальную литературу; имеются замечания к оформлению работы.		
--	--	--

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при использовании оценочного средства: эссе**

Параметр	Оценка в баллах (в соответствии с БРС)	Оценка (по 5-балльной шкале)
Текст эссе по содержательному критерию полностью соответствует теме. Тема раскрыта исчерпывающе; содержание ясное по структуре, последовательное по изложению. Позиция автора представлена в полной мере. Языковое оформление монолога полностью соответствует научному стилю и нормам речи.	5	5 «отлично»
Текст эссе по содержательному критерию соответствует теме. Тема раскрыта не достаточно полно, содержание логичное по структуре, последовательное по изложению. Позиция автора представлена не в полной мере. Языковое оформление монолога соответствует научному стилю и нормам речи.	4	4 «хорошо»
Текст эссе в целом соответствует теме, однако присутствует неполнота изложения. Тема раскрыта в основном. Позиция автора представлена недостаточно определенно. Структура монолога, его изложение последовательное.	3	3 «удовлетворительно»
Тема эссе не раскрыта (раскрыта частично). Присутствует неполнота и неточность изложения. Фиксируется нарушение требований научного стиля речи, имеются другие типы речевых ошибок.	0	2 «неудовлетворительно»

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при использовании оценочного средства: решения кейса (ситуационной задачи)**

Показатели	Оценка баллов (в соответствии с БРС)	Оценка (по 5-балльной шкале)
Обучающийся способен определить цель и задачи рассматриваемого кейса; способен определить свою возможную роль в решении кейса и роль других с учетом личностных, социальных и	15	5 «отлично»



профессиональных интересов.		
Обучающийся способен определить цель и задачи рассматриваемого кейса; способен определить свою возможную роль в решении кейса и роль других с учетом личностных, социальных и профессиональных интересов, но допускает неточности и незначительные ошибки.	10	4 «хорошо»
Обучающийся имеет слабое представление о решении рассматриваемого кейса, его этапах и связанных с проектом понятий; неточно определяет цель и задачи рассматриваемого кейса; нечетко определяет свою возможную роль в проекте и роль других с учетом личностных, социальных и профессиональных интересов.	5	3 «удовлетворительно»
Обучающийся не способен дать решение кейса; не может обосновать сформулированную цель и задачи; не способен определить свою возможную роль в проекте с учетом личностных, социальных и профессиональных интересов.	0	2 «неудовлетворительно»

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при использовании оценочного средства: дискуссии**

Показатели	Оценка баллов (в соответствии с БРС)	Оценка
Студент обнаруживает полное понимание темы, полностью владеет предусмотренной терминологией, демонстрирует верный ход изложения материала, правильные аргументы, рассуждения, примеры; способен к критике своей и чужой точек зрения; может убедительно обосновать свои суждения.	10	5 «отлично»
Студент обнаруживает понимание темы, владеет предусмотренной терминологией, демонстрирует верный ход изложения материала, правильные аргументы, рассуждения, примеры, способен к критике своей и чужой точек зрения, может убедительно обосновать свои суждения, но допускаются единичные недочеты, негрубые ошибки, может ответить не на все вопросы и замечания.	8	4 «хорошо»
Студент знает и понимает основные положения темы, но излагает материал недостаточно точно, допускает ошибки, не даёт полного ответа на вопросы; испытывает трудности изложения; демонстрирует	5	3 «удовлетворительно»

неоднозначность и неточность формулирования мыслей; бессистемность и неубедительность приводимых аргументов.		
Студент обнаруживает незнание большей части темы или совсем не ориентируется в ней, искажает смысл определений, не владеет терминологией, понятийным аппаратом дисциплины, излагает материал бессистемно и неуверенно. Студент не может ответить на вопросы и замечания по теме.	0	2 «неудовлетворительно»

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при использовании оценочного средства: тестирования**

Параметр	Оценка в баллах (в соответствии с БРС)	Оценка (по 5-балльной шкале)
Все задания теста выполнены обучающимся без ошибок или дано не менее 90% правильных ответов	5	5 «отлично»
Дано не менее 80% правильных ответов	4	4 «хорошо»
Дано не менее 50% правильных ответов	3	3 «удовлетворительно»
Дано менее 50% правильных ответов	2	2 «неудовлетворительно»

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при использовании оценочного средства: практического задания**

Параметр	Оценка в баллах (в соответствии с БРС)	Оценка (по 5-балльной шкале)
Обучающийся выполнил задание полностью, в решении нет ошибок (возможна одна неточность, описка, не являющаяся следствием непонимания материала)	15	5 «отлично»
Обучающийся выполнил задание полностью, но обоснования шагов решения недостаточны, допущена одна негрубая ошибка, если эти виды работы не являлись специальным объектом проверки	10	4 «хорошо»
Обучающийся выполнил задание полностью, однако допущено более одной грубой ошибки. При этом продемонстрировано владение обязательными умениями по	5	3 «удовлетворительно»

проверяемой теме.		
Обучающийся задание не выполнил, продемонстрировал полное отсутствие обязательных знаний и умений по проверяемой теме	0	2 «неудовлетворительно»

## 5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

**5.1.** При проведении промежуточной аттестации для выявления освоения компетенций на соответствующих этапах их формирования проводится экзамен в письменной форме по билетам, включающим в себя теоретико-практическое задание в форме тестового задания.

## 5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Компонент компетенции	Промежуточный /ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
ОПК.ОС-3.6 Владение навыками применения различных методов принятия управленческих решений и оценки их последствий	владеет навыками применения различных методов принятия управленческих решений и оценки их последствий	сформированы навыки применения различных методов принятия управленческих решений и оценки их последствий

## Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

### Вопросы для подготовки к экзамену

1. В чём сущность управленческого решения и проблемы?
2. Какое место занимает процедура «Разработка управленческого решения» в механизме менеджмента?
3. В чём сущность и каково назначение признаков и требований к управленческим решениям?
4. В чём сущность и каково назначение классификации управленческих решений?
5. В чём сущность и каково назначение факторов, используемых при принятии управленческих решений?
6. Принятие решений на стадии планирования: в чём сущность и какие существуют этапы? В чём сущность и каково назначение методов расписания и календарного планирования?
7. Методы сетевого планирования, расписания и календарного планирования при разработке управленческих решений: сущность, отличие, область использования.
8. В чём сущность и каково назначение алгоритма построения календарных планов-графиков?
9. В чём сущность и каково назначение уровней решений в организации? Решения, принимаемые на уровне индивида. Решения, принимаемые на уровне организации.
10. В чём сущность и каково назначение запрограммированных, незапрограммированных решений и компромиссов?
11. В чём сущность и каково назначение интуитивных, основанных на суждении и рациональных решений?
12. В чём сущность и каково назначение алгоритма разработки управленческого решения?
13. Среда принятия управленческих решений? Методы управления рисками.

14. Методы управления рисками: сущность, разновидности.
15. В чём сущность и каково назначение информационных и поведенческих ограничений при принятии управленческих решений?
16. «Декартовы координаты» как системный метод сбора информации при линейном выборе альтернативы.
17. В чём сущность и каково назначение моделирования при подготовке и принятии решений? Модели методы принятия управленческих решений.
18. Типы моделей. В чём сущность и каково назначение физической модели, аналоговой модели и математической модели?
19. В чём сущность и каково назначение теории игр, модели теории очередей, модели управления запасами, модель линейного программирования, имитационного моделирования и экономического анализа?
20. В чём сущность и каково назначение метода платежной матрицы как метода принятия управленческих решений?
21. В чём сущность и каково назначение метода дерева решений как метода принятия управленческих решений?
22. Методы «дерево решений» и «платёжная матрица»: сущность, общее и отличия при принятии управленческих решений.
23. В чём сущность и каково назначение прогнозирования? Методы прогнозирования.
24. Методы количественного прогнозирования: сущность, разновидности, область использования.
25. Методы качественного прогнозирования: сущность, разновидности, область использования.
26. Методы количественного и качественного прогнозирования: область использования и информационные ограничения.

### **Типовые тестовые задания для подготовки к экзамену**

#### **Вариант 1**

##### **1. Что такое управленческое решение?**

- ๑) Главный фактор взаимодействия управляющей и управляемой системы.
- ๒) Воздействие на управляемую систему.
- ๓) Действия, вносящие целесообразное изменение в поведение управляемой системы.
- ๔) План действий, воплощаемый в реальность.
- ๕) Намерение менеджера изменить ситуацию и достичь определенных результатов.

##### **2. Что такое решение в общем виде?**

- ๑) Любой результат мыслительной деятельности человека.
- ๒) Действия руководителя в рамках своих функций.
- ๓) Распоряжение руководителя, поддержанное коллективом.
- ๔) Выбор лучшей альтернативы.

##### **3. Что такое «конкретная ситуация»?**

- ๑) Реальное положение дел относительно провозглашенной цели.
- ๒) Набор реальных ситуаций в производственной или управленческой сфере деятельности, с которым организации приходится сталкиваться в процессе деятельности.
- ๓) Набор причин, которые мешают организациям продвигаться к намеченным целям.

สี่) «Фотография» рабочего дня организации.

**4. Какие факторы определяют информационное обеспечение разработки УР?**

หนึ่ง) Ценность информации, количество информации, личность менеджера.

สอง) Форма представления информации, количество информации, полнота информации.

สาม) Знание менеджера, использование техники, социально-психологическая обстановка.

สี่) Полнота информации, качество информации, агрегация информации.

ห้า) Человеческий фактор, ценность информации, полнота информации.

**5. Методология разработки управленческого решения – это:**

หนึ่ง) Логика, действия менеджера и команды.

สอง) Цель и подходы метода разработки решения.

สาม) Алгоритм разработки управленческого решения.

สี่) Последовательность информационных операций.

ห้า) Совокупность методов анализа ситуаций.

**6. Какое решение из предложенных вы бы выбрали в ситуации: подчиненный отказался без объяснения причин выполнить ваше распоряжение?**

หนึ่ง) Наказал, выговор, снятие надбавки.

สอง) Проанализировал соответствие компетенций полномочий и ответственности подчиненного и содержание распоряжения.

สาม) Попытался бы выяснить причины отказа и, если возможно, убедить.

สี่) Провел бы анализ социально-психологической атмосферы в коллективе.

**7. Изложите основное требование к управленческому решению.**

หนึ่ง) Должно соответствовать действующему законодательству и уставным документам организации.

สอง) Иметь четкую целевую направленность.

สาม) Иметь параметры для внешнего и внутреннего контроля.

สี่) Должно быть своевременным.

**8. Дайте обобщенное определение управленческого решения.**

หนึ่ง) Решение, принимаемое руководителем в социальной системе.

สอง) Решение, принимаемое руководителем в любой сфере его деятельности.

สาม) Решение, принимаемое руководителем и направленное на управление каким-либо процессом.

สี่) Решение, направленное на совершенствование управления производством.

**9. Организационное решение – это:**

หนึ่ง) Совокупность выборов, которые каждый человек должен совершать в повседневной жизни.

สอง) Выбор альтернатив, необходимый для получения максимального экономического эффекта.

สาม) Выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью.

สี่) Решение, связанное с реструктуризацией организации.

**10. Назовите решения, которые являются результатом реализации определенной последовательности шагов или действий.**

หนึ่ง) Запрограммированные.

- สอง)            Организационные.
- สาม)            Предопределенные.
- สี่)             Стандартные.

**11. Назовите решения, которые требуются в новых ситуациях, которые внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами.**

- หนึ่ง)           Запрограммированные.
- สอง)           Организационные.
- สาม)           Слабоструктурированные.
- สี่)             Стандартные.

**12. По сроку действия решения могут быть:**

- หนึ่ง)           Стратегические.
- สอง)           Тактические.
- สาม)           Оперативные.
- สี่)             Все перечисленные.

**13. По содержанию решения могут быть:**

- หนึ่ง)           Технические.
- สอง)           Экономические.
- สาม)           Организационные.
- สี่)             Все перечисленные.

**14. По масштабу воздействия решения могут быть:**

- หนึ่ง)           Общие.
- สอง)           Частные.
- สาม)           Локальные.
- สี่)             Все перечисленные.

**15. В теории УР к типам управленческих решений по характеру организации разработки относятся решения:**

- หนึ่ง)           Интуитивные.
- สอง)           Тактические.
- สาม)           Коллегиальные.
- สี่)             Консультативные.

**16. Программируемые решения – это:**

- หนึ่ง)           Решения, принимаемые с помощью средств вычислительной техники.
- สอง)           Решения, принимаемые в соответствии с утвержденными на предприятии программами (повышения квалификации, социальной адаптации, взаимоотношений с клиентами и т.п.).
- สาม)           Решения, принимаемые в соответствии с программами, утвержденными на различных уровнях государственного управления.
- สี่)             Типичные решения, имеющие четкие структуру, цель, ограничения и последовательность этапов принятия и реализации решений.

**17. Субъектом управленческого решения является:**

- หนึ่ง)           Работник организации, чья проблема решается руководителем.
- สอง)           Лицо, принимающее решение.
- สาม)           Эксперт, привлекаемый для принятия эффективного решения.
- สี่)             Документ, утверждаемый менеджером (приказ, инструкция, протокол и т.п.).

**18. Непрограммированные управленческие решения носят характер:**

- หนึ่ง) Творческий.
- สอง) Футуристический.
- สาม) Синтетический.
- สี่) Интегральный.

**19. Объектом управленческого решения является:**

- หนึ่ง) Лицо, принимающее решение.
- สอง) Эксперт, привлекаемый для принятия эффективного решения.
- สาม) Документ, утверждаемый менеджером (приказ, инструкция, протокол и т.п.).
- สี่) Исполнитель решения.

**20. Оптимальный вариант из возможных прогнозных альтернатив, принимаемый в установленном порядке, определяющий средства достижения цели и организующий деятельность субъектов и объектов управления, в теории управленческих решений называется:**

- หนึ่ง) Вариантом.
- สอง) Прогнозом.
- สาม) Проектом.
- สี่) Управленческим решением.

**21. Слабоструктурированные УР принимают в ситуациях, характеризующихся:**

- หนึ่ง) Неполнотой или недостоверностью информации.
- สอง) Детерминированностью объекта управления, стабильностью влияющих факторов.
- สาม) Повторяемостью процессов.
- สี่) Новизной, многообразием влияющих факторов.

**22. По степени инновационности результата УР разделяются на следующие виды:**

- หนึ่ง) Много- и одноуровневые.
- สอง) Рутинные, селективные.
- สาม) Тактические, стратегические.
- สี่) Адаптационные, инновационные.

**23. Для стратегических УР характерно то, что они:**

- หนึ่ง) Учитывают динамику внешней среды.
- สอง) Относятся к типу высокоструктурированных.
- สาม) Принимаются высшим руководством и требуют высокой квалификации ЛПР.
- สี่) Принимаются оперативно и регулярно

**24. Принять решение означает:**

- หนึ่ง) Распоряжение о реализации конкретного плана.
- สอง) Перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы.
- สาม) Рассмотреть все возможные альтернативы.
- สี่) Выбор одной из возможных альтернатив.

**25. Согласно практике менеджмента на последнем этапе процесса принятия УР необходимо:**

- หนึ่ง) Определить ресурсы.  
 สอง) Описать проблемную ситуацию.  
 สาม) Организовать выполнение решения.  
 สี่) Проконтролировать выполнение решения.

**Ключ к тесту**

вопрос	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.
ответ	В	А	А	Б	Д	Г	А	В	Г	А	В	Г	Г	В	В
вопрос	16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.	23.	24.	25.					
ответ	Г	Б	А	Г	Г	Г	Г	Б	Г	Г					

**Вариант 2**

**1. Какая последовательность этапов отражает закономерное содержание процессов управления?**

- หนึ่ง) Планирование – принятие решения – контроль – организация.  
 สอง) Проблема – цель – принятие решения – реализация решения.  
 สาม) Цель – проблема – решение – контроль – исполнение.  
 สี่) Ситуация – цель – решение – организационная работа.  
 ห้า) Цель – ситуация – проблема – управленческие решения.

**2. Какова связь между понятиями «процесс управления» и «технология управления»?**

- หนึ่ง) Информационные различия.  
 สอง) Разная роль человека.  
 สาม) Различия в степени сознательного построения.  
 สี่) Различия в использовании техники.  
 ห้า) Это одно и то же.

**3. Что такое проблема в реальной практике разработки управленческого решения?**

- หนึ่ง) Это задача, решение которой осуществляется в процессе управления.  
 สอง) Это противоречие, требующее своего разрешения.  
 สาม) Это функция управления.  
 สี่) Это способ оценки ситуации.

**4. Как вы определите роль технических средств в процессе принятия УР?**

- หนึ่ง) Позволяет глубже проанализировать проблему.  
 สอง) Позволяет обрабатывать больший объем информации.  
 สาม) Это главный фактор качества управленческого решения.  
 สี่) Несут в себе опасность формализации проблем.  
 ห้า) Расширяют диапазон методов анализа.

**5. Перечислите основные элементы обобщенной схемы процесса РУР.**

- หนึ่ง) Цель, ситуация, проблема, решение.  
 สอง) Глобальная цель, технократическая цель и социальная цель.  
 สาม) Разработка решения, согласование решения и утверждение решения.  
 สี่) Проблема, альтернативы решения, реализация решения.



**6. Каковы особенности разработки решений в биологических системах?**

- หนึ่ง) Даже типовые решения дают непредсказуемые результаты.
- สอง) Вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей.
- สาม) Набор решений ограничен и последствия их предопределены.
- สี่) Результат РУР зависит от уровня информационной обеспеченности менеджмента

**7. Назовите этап принятия решения, на котором устанавливаются симптомы затруднений:**

- หนึ่ง) Диагностика проблем.
- สอง) Формулировка ограничений.
- สาม) Выявление альтернатив.
- สี่) Оценка альтернатив.

**8. Назовите этап принятия решений, на котором должен быть учтен достаточно широкий спектр возможных решений.**

- หนึ่ง) Диагностика проблемы.
- สอง) Формулирование ограничений.
- สาม) Выбор альтернатив.
- สี่) Оценка альтернатив.
- ห้า) Определение альтернатив.

**9. Основу технологии «управления по целям» составляет:**

- หนึ่ง) Бизнес-план.
- สอง) Набор стратегических, тактических и оперативных целей.
- สาม) Четкий регламент действий каждого руководителя.
- สี่) Выбор информационной технологии.

**10. Какой вид целевого управления наиболее эффективен для организации с численностью примерно 100 чел.?**

- หนึ่ง) Программно-целевое.
- สอง) Регламентное.
- สาม) Инициативно-целевое.
- สี่) Все вышеперечисленные.

**11. Методология разработки управленческого решения – это:**

- หนึ่ง) Логика, действия менеджера и команды.
- สอง) Цель и подходы метода разработки решения.
- สาม) Алгоритм разработки управленческого решения.
- สี่) Последовательность информационных операций.
- ห้า) Совокупность методов анализа ситуаций.

**12. Что такое проблема в реальной практике разработки управленческого решения?**

- หนึ่ง) Это задача, решение которой осуществляется в процессе управления.
- สอง) Это противоречие, требующее своего разрешения.
- สาม) Это функция управления.
- สี่) Это способ оценки ситуации.

**13. Есть ли различия в процессе разработки решения для биологических, технических и социальных систем?**

หนึ่ง) Есть.

สอง) Нет, так как технология и подходы руководителя должны быть одни и те же.

สาม) Есть, но несущественные, так как в этих системах много общего, например, везде требуется организация, планирование и т.д.

สี่) Это зависит от профессиональных навыков менеджера.

#### **14. Что такое «проблема»?**

หนึ่ง) Рассогласование между целью и соответствующей ей конкретной ситуацией.

สอง) Нерешенные задачи.

สาม) Набор причин, мешающих достижению целей организации.

สี่) Препятствие.

#### **15. Перечислите основные элементы обобщенной схемы процесса РУР.**

หนึ่ง) Цель, ситуация, проблема, решение.

สอง) Глобальная цель, технократическая цель и социальная цель.

สาม) Разработка решения, согласование решения и утверждение решения.

สี่) Проблема, альтернативы решения, реализация решения.

#### **16. Каковы условия завершения цикла РУР?**

หนึ่ง) Достижение проблемой приемлемого для руководителя значения.

สอง) Достижение принятой цели.

สาม) Выполнение руководителем всего комплекса разработанных решений.

สี่) Получение прибыли в конце отчетного период.

#### **17. Каковы особенности разработки решений в технических системах?**

หนึ่ง) Набор решений ограничен и последствия их предопределены.

สอง) Даже типовые решения дают непредсказуемые результаты.

สาม) Вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей.

สี่) Результат РУР зависит от уровня технической оснащенности предприятия.

#### **18. Каковы особенности РУР в социальных системах?**

หนึ่ง) Даже типовые решения дают непредсказуемые результаты.

สอง) Вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей.

สาม) Набор решений ограничен и последствия их предопределены.

สี่) Результат РУР зависит от уровня социальной активности трудового коллектива.

#### **19. Какая из команд, перечисленных ниже, разрабатывает УР?**

หนึ่ง) Главный инженер, мастер, бригадир.

สอง) Руководитель конструкторского бюро, инженер-испытатель, руководитель группы механиков аэропорта.

สาม) Менеджер по продаже перчаток, менеджер по закупке перчаток.

สี่) Начальник отдела кадров и делопроизводители.

#### **20. Процесс управления – это:**

หนึ่ง) Совокупность циклических действий, связанных с выявлением проблем, поиском и организацией выполнения принятых решений.

สอง) Непрерывная последовательность управленческих действий, направленных на достижение целей организации.

- สาม) Последовательная смена форм подготовки и реализации управленческих решений.  
 สี่) Реализация функций планирования и контроля.

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

- หนึ่ง) Оценка альтернатив.  
 สอง) Выбор альтернатив.  
 สาม) Определение альтернатив.  
 สี่) Диагностика проблемы.

**22. К техническим операциям, выполняемым при РУР, относятся:**

- หนึ่ง) Типовые расчеты.  
 สอง) Разработка бизнес-плана.  
 สาม) Составление рекламы.  
 สี่) Проведение анкетирования.

**23. К логическим операциям, выполняемым при РУР, относятся:**

- หนึ่ง) Разработка бизнес-плана.  
 สอง) Составление рекламы.  
 สาม) Типовые расчеты.  
 สี่) Привлечение сторонних экспертов.

**24. К творческой деятельности, выполняемой при РУР, относятся:**

- หนึ่ง) Составление рекламы.  
 สอง) Разработка бизнес-плана.  
 สาม) Типовые расчеты.  
 สี่) Изучение опыта аналогичных организаций.

**25. При сравнении альтернативных вариантов действий сопоставляются:**

- หนึ่ง) Все показатели затрат.  
 สอง) Безвозвратные затраты.  
 สาม) Релевантные затраты.  
 สี่) Будущие доходы и расходы.

#### **Ключ к тесту**

вопрос	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.
ответ	Д	Б	Б	Д	А	В	Б	Г	Б	А	Д	Б	А	А	А
вопрос	16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.	23.	24.	25.					
ответ	Б	А	А	Б	А	А	Г	В	А	А					

#### **Типовые практические ситуации для подготовки к экзамену**

##### **Отбор проекта.**

##### **Метод взвешивания каждого фактора**

При проведении всех видов анализа: PEST (STEP), SWOT и SNW рекомендуется проводить взвешенную (с учётом веса фактора и важности его воздействия) оценку влияния исследуемых факторов внешней и внутренней среды.

##### **Таблица № 1– Взвешенная оценка факторов внешней среды**

Группы факторов	События/ факторы	Угроза ( - )	Возможность ( + )	Вес (1 – 5)	Важность / воздействие ( 1 – 15)	Влияние на стратегию компании
Экономические						
Итого						
Социально - культурные						
Итого						
Демографические						
Итого						
Географические						
Итого						
Политические и юридические						
Итого						
Технологические						
Итого						
Конкурентные						
Итого						
Всего (-)						
Всего (+)						

Взвешивание фактора осуществляется от +5 (очень положительное) через 0 (нейтральное) к –5 (очень отрицательное).

Воздействие фактора – от +15 (сильное воздействие, возможность) через 0 (отсутствие воздействия, нейтральное) к –15 (сильное воздействие, серьезная опасность).

Влияние на стратегию компании получают умножением значения веса фактора на важность. Знак полученного результата зависит от отметки угроз или возможностей.

### **ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ РАБОТЫ**

В ходе изучения теоретических материалов предыдущей лекции и теоретических сведений данной работы:

1. Определите понятие «неопределенности риска».
2. Охарактеризуйте внешнюю и внутреннюю среду маркетинга.
3. Изучите тему «Метод взвешивания» в приложении к лабораторной 2 и проанализируйте теоретический материал в применении к предложенным Вам управленческим ситуациям.
4. Изучите и предложите свои способы решения управленческих ситуаций представленных ниже.
5. Определите альтернативы решения данных управленческих ситуаций.
6. Оформить расчеты показателей определения **отбора проекта методом взвешивания** в таблице Excel.
7. Заполнить недостающие данные в таблице № 1 по вариантам.
8. Заполните таблицу № 2 в соответствии со своим вариантом.
9. Постройте диаграммы по расчетным столбцам таблицы № 1 и выведите среднеарифметическое и суммарное значение по этим столбцам.
10. Постройте диаграммы по расчетным строкам таблицы № 2 и сравните показатели.
11. Сделайте свои выводы по расчетам. На основании проведенных расчетов сделайте

выводы и выберите проект.

### Шкала оценивания.

Согласно Положению о БРС максимальная итоговая оценка – 100 баллов (отлично), включает в себя текущий рейтинг (максимально – 60 баллов) и максимальный балл, полученный на экзамене (40 баллов). Для удобства расчётов по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» обучающийся в течение семестра может набрать максимально 100 баллов и его результат будет умножен на коэффициент 0,6. Результат, полученный на экзамене из 100 баллов, умножается на коэффициент 0,4. Суммарный результат находится в диапазоне от 50 до 100 баллов. Итоговый семестровый рейтинг по дисциплине, рассчитанный таким образом, переводится в академическую оценку.

### Значения рейтинговых баллов для осуществления текущего контроля

№ п/п	Вид учебной деятельности	Баллы
1.	Разбор проблемной ситуации, кейс-стади, решение задачи	10 (2*10=20)
2.	Опрос по теме	5 (4*5=20)
4.	Подготовка реферата	10
5.	Тестирование по теме	5
6.	Участие в дискуссии	10 (2*10=20)
7.	Эссе	5
8.	Практическое задание	10 (2*15=20)
	Всего за семестр	100

### Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении тестовых заданий и практической ситуации

Показатели	Баллы/оценка	
	Очная форма	Заочная форма
<b>Тестирование</b>		
Все задания теста выполнены без ошибок или дано не менее 90% правильных ответов	5 «отлично»	5 «отлично»
Дано не менее 80% правильных ответов	4 «хорошо»	4 «хорошо»
Дано не менее 50% правильных ответов	3 «удовлетворительно»	3 «удовлетворительно»
Дано менее 50% правильных ответов	2 «неудовлетворительно»	2 «неудовлетворительно»
<b>Практическая ситуация</b>		
Студент разносторонне проанализировал ситуацию. Студент ответил на все вопросы, не допустил ошибки, предложил обоснованные управленческие рекомендации. Студент привел примеры эффективности аналогичных решений. Студент	5 «отлично»	5 «отлично»

владеет знаниями и умениями по дисциплине в полном объеме.		
Студент разносторонне проанализировал ситуацию. Студент ответил на все вопросы, допустил не более одной ошибки, предложил обоснованные управленческие рекомендации. Студент привел примеры эффективности аналогичных решений. Студент владеет знаниями и умениями по дисциплине в полном объеме.	4 «хорошо»	4 «хорошо»
Студент поверхностно проанализировал ситуацию. Студент ответил на вопросы, допустил более двух ошибок, не предложил обоснованные управленческие рекомендации.	3 «удовлетворительно»	3 «удовлетворительно»
Студент не смог правильно решить ситуацию. Допустил ошибку в анализе. Не ответил на вопросы.	2 «неудовлетворительно»	2 «неудовлетворительно»
<b>Итого</b>	Средняя оценка	Средняя оценка

#### Значение итоговой оценки по дисциплине

Российская система оценок	Итоговый семестровый рейтинг по дисциплине в соответствии со шкалой Филиала	Итоговый семестровый рейтинг по дисциплине (Sitot), баллы	Академическая оценка в соответствии с системой оценки ECTS	
Отлично «5»	86-100	93...100	A: Excellent — выдающиеся знания с возможными незначительными погрешностями	«зачтено»
		86...92	B: Very Good - знания выше среднего уровня, с некоторыми ошибками	
Хорошо «4»	70-85	78...85	C: Good правильно выполненная работа с несколькими заметными ошибками	
		70...77	D: Satisfactory - работа, выполненная удовлетворительно, с заметными недостатками	
Удовлетворительно «3»	50-69	50...69	E: Sufficient - знания, удовлетворяющие минимальным критериям	
Неудовлетворитель	0-49	0...49	F: Unsatisfactorily - требуется	«не

но «2»			значительная дальнейшая работа	зачтено»
-----------	--	--	-----------------------------------	----------

## 6. Методические материалы по освоению дисциплины

Условием допуска обучающегося к промежуточной аттестации является выполнение предусмотренных программой видов учебной деятельности, форм текущего контроля успеваемости в соответствии с рабочей программой дисциплины.

Промежуточная аттестация является формой контроля качества знаний студентов, осуществляемого в периоды проведения сессий с целью комплексного определения соответствия уровня и качества знаний, умений и навыков студента требованиям, установленным рабочей программой дисциплины.

Процедура проведения экзамена включает:

1) проведение тестирования на бумажных носителях в учебных аудиториях или в компьютерных классах. Продолжительность тестирования составляет не более 30 минут.

2) решение задачи. Продолжительность не более 15 минут.

Процедура оценивания промежуточной аттестации проходит в соответствии с Положением о текущем контроле успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации обучающихся в РАНХиГС:

[http://lip.ranepa.ru/upload/iblock/0d5/Formi\\_sroki\\_kontrolya\\_30.01.2018\\_02-66.pdf](http://lip.ranepa.ru/upload/iblock/0d5/Formi_sroki_kontrolya_30.01.2018_02-66.pdf).

### Методические указания для обучающихся по подготовке к текущему контролю успеваемости

Освоение содержания дисциплины предусматривает сформированность заявленных компетенций, уровень и качество которых определяет ОС РАНХиГС направления подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Данные указания являются обязательной частью методического обеспечения процессов обучения, контроля и оценивания результатов освоения дисциплины. Они содержат комплекс разъяснений и указаний, позволяющих обучающемуся оптимальным образом выстроить работу по изучению дисциплины и предоставляющих ему возможность для самоконтроля и самооценки освоения содержания дисциплины.

В соответствии с учебным планом освоение дисциплины «Методы принятия управленческих решений» осуществляется в процессе аудиторной (лекции, практические занятия) и самостоятельной работы студентов.

**Лекционные занятия** направлены на овладение преимущественно теоретическими аспектами дисциплины, на основе которых формируются заявленные компетенции. Объектом контроля и оценивания уровня и качества освоения содержания лекционных занятий является письменный и / или устный продукт (ответы на вопросы, выполнение письменных заданий, сообщения, доклады, тесты).

**Практические занятия** имеют целью овладение преимущественно практическими аспектами дисциплины (соответствующими навыками и умениями), а также развитие личностных качеств и способностей, необходимых для формирования заявленных компетенций. Объектом контроля и оценивания уровня и качества освоения содержания практических занятий является устный и / или письменный продукт в форме выполненного комплексного задания, теста, ответа на вопрос, конспекта самостоятельной подготовки к занятиям, содержащихся в рабочей тетради студента (РТС), портфолио достижений студента.

**Самостоятельная внеаудиторная работа** включает подготовку к аудиторным

занятиям; изучение литературы, включенной в основной и дополнительный список, а также просмотр периодических журналов; использование информации, полученной на других курсах с целью повышения эффективности понимания дисциплины; а также подготовку к предметным конкурсам, проектам, выступлениям на научно-практических конференциях.

Текущий контроль успеваемости обучающегося по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» проводится в форме следующих мероприятий:

- контроль посещения лекционных занятий;
- контроль активности обучающегося и качества его деятельности на практических занятиях;

- контроль самостоятельной работы студента по видам.

Учебная дисциплина обеспечена учебно-методической документацией и материалами. Ее содержание представлено в виде электронных ресурсов, в локальной сети вуза, на официальном сайте филиала в сети Интернет <http://lip.ganepa.ru/>.

### **Методические указания, позволяющие обучающимся организовать процесс освоения дисциплины**

#### **Рекомендации по самостоятельной работе студента**

Рекомендуется следующий алгоритм самостоятельного изучения темы:

1. Прочитать теоретический материал учебника.
2. Составить краткий конспект прочитанного, максимально используя графические элементы и схемы.
3. Ответить на вопросы в конце соответствующей главы учебника.
4. Если при ответах на вопросы возникли затруднения – обратиться к соответствующему материалу для повторения.

#### **Рекомендации по подготовке к устному ответу**

При устном опросе в ответе студента на практическом занятии должны быть отражены следующие моменты:

- анализ взглядов по рассматриваемой проблеме;
- изложение сути вопроса;
- связь рассматриваемой проблемы с современностью, значимость ее в будущей деятельности;
- вывод, вытекающий из рассмотрения вопроса (проблемы).

Лучшим выступлением считается то, в котором студент в течение до 4-6 минут свободно и логично по памяти излагает изученный материал, используя для доказательства наглядные пособия, структурно-логические схемы, классную доску.

#### **Методические рекомендации по подготовке рефератов**

Подготовка и защита рефератов - одна из форм учебной работы.

Реферат – предполагает доклад обучающегося по определённой теме, в котором собрана информация из одного или нескольких источников. Рефераты могут являться изложением содержания научной работы, статьи и т. п.

Подготовка рефератов по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» предполагает решение следующих задач:

- углубление знаний по актуальным теоретическим вопросам маркетинга, творческое применение этих знаний к избранной студентом теме;

- усвоение зарубежного опыта маркетинговой деятельности, возможностей и проблем его практического использования в российских условиях, в деятельности будущих дипломированных специалистов;



совершенствование умения изучать различные литературные источники (монографии, статьи периодической печати и т.п.) по избранной теме и на основе их критического анализа самостоятельно и грамотно излагать материал, делать аргументированные выводы и предложения;

развитие навыков правильного оформления письменной работы.

Реферат не должен иметь ничего общего с простым дублированием материала, заимствованного из одного или нескольких литературных источников, то есть ничего общего с плагиатом и компиляцией. В нем должен быть проведен анализ всего материала, относящегося к избранной студентом теме и содержащегося в проработанной автором литературе.

### **1. Выбор темы**

Предложенная преподавателем тематика рефератов является примерной. Студенту целесообразно самостоятельно подходить к выбору темы, руководствуясь собственными интересами и наклонностями. Исходя из круга своих интересов, студенты могут предлагать темы рефератов, не вошедшие в перечень тем, рекомендуемых преподавателем. В данной ситуации необходимо обязательно согласовать предлагаемую тему реферата с преподавателем.

Выбрав тему реферата, необходимо:

Ознакомиться с кругом вопросов, относящихся к избранной теме, повторить лекционный материал и проанализировать заново литературу, рекомендованную к соответствующей теме учебной программой по дисциплине «Методы принятия управленческих решений», получить четкое представление о сущности темы, ее месте и значении в изучаемом курсе и в маркетинговой деятельности.

Расширить круг литературных источников по теме реферата, пользуясь каталогами, имеющимися в библиотеке Кировского филиала РАНХиГС, а также в библиотеках г. Кирова.

Наряду с учебной и монографической литературой необходимо использовать статьи, опубликованные в периодических изданиях, в том числе в журналах: «Маркетинг», «Практический маркетинг», «Маркетинг в России и за рубежом», «Проблемы теории и практики управления», «Российский экономический журнал (РЭЖ)», «Экономика и организация промышленного производства (ЭКО)», «Экономист», «Вопросы экономики» и др.

Повышению качества реферата способствует знание законодательных актов и постановлений Правительства Российской Федерации в сфере, относящейся к теме исследования, которые публикуют в «Российской газете» и в Собраниях законодательства Российской Федерации за соответствующих год.

Итогом предварительного этапа работы должен стать план реферата.

### **2. Составление плана реферата**

План реферата определяет не только круг вопросов, которые должны быть затронуты в избранной теме, но и основное содержание реферата. Он позволяет студенту получить общую ориентацию в материале темы, обеспечивает его правильный отбор и логику изложения.

План реферата включает введение, основную часть, заключение, список использованной литературы, приложения.

Во введении дается обоснование актуальности выбранной темы в теоретическом и практическом аспектах, анализ степени ее разработанности в проанализированной литературе, формулируется цель, и определяются задачи исследования.

При оценке состояния разработанности темы не следует идти по пути аннотирования литературы. Каждый источник необходимо анализировать лишь в аспекте исследуемой темы.

Основную часть реферата необходимо разбить на вопросы и подвопросы (пункты), которые должны иметь свое лаконичное и четкое название.

Заключение должно содержать четко сформулированные выводы, к которым пришел студент в результате изучения выбранной темы, а также вопросы, оставшиеся нерешенными и нуждающиеся в дальнейшей разработке.

### **3. Систематизация собранного материала и написание реферата**

Изучение литературных источников должно сопровождаться анализом и систематизацией собранного материала. Необходимые сведения распределяются в соответствии с целью и задачами реферата. Может возникнуть необходимость в корректировке предварительно разработанного плана в окончательный его вариант. Завершается систематизация материала формированием однозначной, выверенной концепции.

Хорошо продуманный план, каждый пункт которого обеспечен строго отобранным материалом, - важнейшая предпосылка успешного написания реферата.

Начинать необходимо с основной части, а не с введения. Работа над основной частью позволит до конца осмыслить подобранные литературные источники.

В соответствии с планом, текст основной части реферата необходимо разделить на вопросы и подвопросы (пункты) с соответствующим распределением собранного материала. Выделение любого вопроса, подвопроса (пункта), структуризация реферата в целом должны осуществляться по формуле: задача - разработка - вывод.

Изложение материала не должно носить описательный характер. Необходим анализ, в том числе статистического материала, с соответствующими выводами, который должен быть тесно связан с текстом. Обширный массив статистических данных целесообразно сводить в таблицы. На основе статистических данных можно построить диаграммы, графики, позволяющие более рельефно представить те или иные социально-экономические явления и процессы.

Все таблицы, диаграммы, графики, схемы, приводимые в реферате, должны быть озаглавлены и пронумерованы. Обязательным является приведение под ними ссылок на источники с упоминанием страниц, откуда позаимствованы статистические данные.

Весь проводимый в тексте цифровой материал должен иметь ссылки на соответствующие источники. Сноски обязательны также в случаях буквального цитирования текста или же при использовании суждений, положений, выводов, содержащихся в трудах других авторов.

Достоинством реферата является анализ различных точек зрения по дискуссионным вопросам, аргументация разделяемой или своей позиции.

### **Рекомендации по написанию эссе**

Эссе обучающегося – это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (обучающимся). Эссе позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

### **Методические рекомендации по решению ситуационной задачи (кейса)**

Решение ситуационных задач - это вид самостоятельной работы студента по систематизации информации в рамках постановки или решения конкретных проблем. Обучающиеся должны исследовать конкретную экономическую, социальную и бизнес-ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Ситуационные задачи основываются на реальном фактическом материале

или же приближены к реальной ситуации.

*Методика решения ситуационных задач.*

1. Понимание задачи:

усвоение какой учебной темы предполагает решение ситуационных задач;

какого рода требуется результат;

должны ли вы дать оценку тому, что произошло, или рекомендации в отношении того, что должно произойти;

если требуется прогноз, на какой период времени вы должны разработать подробный план действий;

какая форма презентации требуется, каковы требования к ней;

сколько времени вы должны работать с кейсом?

2. Просмотр ситуационных задач:

просмотрите содержание, стараясь понять основную идею и вид предоставленной вам информации;

если возникают вопросы, или рождаются важные мысли, или кажутся подходящими те или иные концепции курса, прочитав текст до конца, выпишите их;

после этого прочтите ситуационную задачу медленнее, отмечая маркером или записывая пункты, которые кажутся существенными.

3. Составление описания как путь изучения ситуации и определения тем:

необходимо структурировать ситуацию, оценивая одни аспекты как важные, а другие как несущественные;

определить и отобразить все моменты, которые могли иметь отношение к ситуации;

рассмотреть факторы, находящиеся вне прямого контекста проблемы, так как они могут быть чрезвычайно важны;

выделить «темы» - связанные группы факторов, которые могут воздействовать на каждый аспект ситуации. Например, одна их часть может иметь дело с воспринимаемым низким качеством, другая - с поведением конкурента;

опишите ситуацию, ответив на вопросы:

Кто считает, что проблема, и почему? определение лиц, чьи интересы затрагивает проблемная ситуация и умение учитывать их различные, зачастую противоположные интересы и точки зрения;

На каком основании базируется мнение этих людей?

Что происходит (или не происходит), когда и где?

Какие связанные с происходящим вещи не являются проблемными и почему?

Что составляет более широкий контекст существующей ситуации?

Кто или что может влиять на проблемную ситуацию?

Есть ли другие заинтересованные лица, и кто они?

Каковы сдерживающие факторы, ограничивающие «пространство решения»?

4. Диагностическая стадия.

Диагностическая стадия — одна из тех, к которым вы должны приложить максимум усилий, хотя ее успех зависит от эффективности предыдущих стадий:

вспомните изученные вами ранее темы и проведите по ним мозговой штурм для выявления потенциально соответствующих кейсу теоретических знаний;

вертикально структурируйте вопрос, начиная с тех, которые касаются отдельных работников, затем группы или подразделения, организации в целом и, наконец, окружающей среды;

изучите обстоятельства возникновения ситуации;

не забывайте возвращаться к информации кейса и более внимательно рассматривать факторы, ставшие важными в ходе диагностики.

5. Формулировка проблем.

На этой стадии очень полезно:

письменно сформулировать восприятие основных проблем;  
при наличии нескольких проблем полезно установить их приоритетность;

6. Выбор критериев решения проблемы.

Сразу после выяснения структуры проблемы следует подумать о критериях выбора решений. В определенном смысле структура и определит критерии. Например, если выяснилось, что самая серьезная проблема связана с корпоративной культурой, тогда решения должны будут повлиять на ее улучшение. Но если существуют также финансовые проблемы, тогда будут критерии выбора, связанные и с ними.

7. Генерирование альтернатив.

Достигнув ясного понимания своих целей, приняв решение о том, к каким областям проблемы вы хотите обратиться, и, имея достаточную уверенность, что проанализировали основные причины возникновения проблемы, вы должны обдумать возможные дальнейшие пути. Важно разработать достаточно широкий круг вариантов, опираясь на известные или изучаемые концепции, чтобы предложить лучшие способы действий, опыт решения других кейсов, креативные методы (мозговой штурм, аналогия и метафора, синектика и др.).

8. Оценка вариантов и выбор наиболее подходящего.

На стадии выбора вариантов определите критерии предпочтительности варианта. Критерии выбора варианта должны быть основаны на том, в какой мере они способствуют решению проблемы в целом, а также по признакам выполнимости, быстроты, эффективности, экономичности. Каждый из критериев необходимо проанализировать с позиций всех групп интересов. При оценке вариантов вы должны подумать о том, как они будут воздействовать не только на центральную проблему, но и на всю ситуацию в целом. Определите вероятные последствия использования ваших вариантов.

9. Презентация выводов. Оформление и сдача решения.

**Методические рекомендации по подготовке к дискуссии**  
(круглый стол, групповое обсуждение)

**Круглый стол, дискуссия** являются оценочными средствами, позволяющими включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения.

Дискуссионные процедуры могут быть использованы для того, чтобы студенты:

лучше поняли усвояемый материал на фоне разнообразных позиций и мнений, необязательно достигая общего мнения;

смогли постичь смысл изучаемого материала, который иногда чувствуют интуитивно, но не могут высказать вербально, четко и ясно, или конструировать новый смысл, новую позицию;

смогли согласовать свою позицию или действия относительно обсуждаемой проблемы.

Эта форма отражает особенности современного профессионального общения в профессиональной сфере. Семинар-дискуссия – диалогическое общение участников, в процессе которого через совместное участие обсуждаются и решаются теоретические и практические проблемы курса.

На таком семинаре осуществляются сотрудничество и взаимопомощь, каждый студент имеет право на интеллектуальную активность, заинтересован в достижении общей цели семинаров, принимает участие в коллективной выработке выводов и решений. В условиях совместной работы студент занимает активную позицию.

На обсуждение выносятся наиболее актуальные проблемные вопросы изучаемой дисциплины. Каждый из участников дискуссии должен научиться точно выражать свои мысли в докладе или выступлении по вопросу; активно отстаивать свою точку зрения, аргументировано возражать, опровергать ошибочную позицию, что формирует

способность логически верно и юридически грамотно строить устную и письменную речь, пользоваться иностранными языками в целях изучения зарубежного опыта.

Кроме того, дискуссия применяется и как метод обучения, и как форма обучения и заключается в коллективном обсуждении какого-либо вопроса, проблемы или сопоставлении информации, идей, мнений, предложений.

*Общие требования к ведению научной дискуссии:*

1) Научная дискуссия возможна лишь при наличии общего предмета обсуждения. Предполагается взаимопонимание в оценке некоторого положения дел и наличие разногласий относительно одной и той же ситуации. Общий предмет диалога выражается с помощью некоторой совокупности вопросов, каждый из которых содержит в себе противоречие между знанием и незнанием и побуждение к его решению.

2) Используемые в дискуссии средства должны признаваться всеми, кто принимает в ней участие (общий язык, общие логические правила оперирования знаками).

3) Наличие желания и потребности в общении между участниками дискуссии.

4) Сотрудничество сторон - умение отдавать предпочтение слушанию перед говорением.

5) Необходимость критического отношения к высказываниям и взглядам оппонентов.

6) Свобода в выражении различных взглядов (автономность сторон, недопустимость диктата).

7) Дискуссия должна обладать свойством избыточности (отсутствие ограничений на число участников и число мнений, выдвигаемых к обсуждению).

*Требования к формулируемым вопросам:*

1) Вопрос должен быть разумным (имеющим смысл).

2) Вопрос должен быть ясным и точным. Необходимым условием понятности вопроса является сообщение спрашивающим всего предпосылочного знания, на котором этот вопрос ставится и которым предопределяется его решение.

3) Предпосылки вопроса должны быть истинными высказываниями. Вопрос опирается на множество предпосылок, аккумулирующих ранее полученную и усвоенную информацию:

- позитивная предпосылка (свидетельствует о том, что существует, по крайней мере, один истинный ответ на поставленный вопрос);

- негативная (утверждение о том, что существует, по крайней мере, один ложный ответ на вопрос);

- предпосылка единственности;

- предпосылка, ограничивающая область неизвестной.

4. Вопрос должен ставиться конкретно. Конкретность требует рассмотрения того или иного явления в контексте его социально-исторического развития, рассмотрения всех обстоятельств, сопровождающих данный факт.

*Требования к формулируемым ответам:*

1) Ответ должен даваться по существу. Это требование выполнимо, если ответ формулируется на языке вопроса, соответствует его основе и области неизвестной, не содержит избыточной информации. Ясность, точность и однозначность ответа во многом зависят от того, как отвечающий понимает вопрос, а понимание - от того, насколько его основа и область неизвестной делают явным предполагаемое знание, используемое при формулировке вопроса.

2) Ответ должен уменьшать неопределенность вопроса, быть информативнее его. В принципе ответ должен стремиться к полноте, хотя в научных дискуссиях приемлемы и частичные ответы, если они приближают к истине.

3) При некорректной постановке вопроса ответ должен заключаться в указании на эту некорректность (например, вопрос неясен, уже известен ответ, пока нет средств для ответа, ложны предпосылки). Недопустим ответ вопросом на вопрос.

#### *Требования к тезису аргументации:*

1) Тезисом становится не всякий прямой ответ на обсуждаемый вопрос, а лишь тот, который вызывает определенное сомнение у участников дискуссии.

2) Тезис должен излагаться ясно, точно, однозначно и лаконично.

3) Тезис должен быть правильно понят участниками дискуссии. Чтобы выяснить, насколько правильно понят тезис, нужно найти ответ на три вопроса:

- все ли значения слов и выражений тезиса известны и понятны участникам дискуссии;
- отчетливыми ли являются количественные характеристики тезиса (идет ли речь в нем обо всех предметах рассматриваемого класса или только о некоторых);
- об установлении какой ценностной характеристики должна идти речь при аргументации тезиса (несомненной истинности, несомненной ложности, вероятности в той или иной степени).

4. Тезис должен оставаться одним и тем же на протяжении всего процесса обсуждения. Это не означает, что он не может уточняться. Но если он принят к рассмотрению, то должен подчиняться требованию тождественности самому себе.

5. Тезис каждого участника дискуссии должен быть логически связан с тезисом любого другого ее участника.

#### *Требования к аргументам:*

1) Аргументы должны быть истинными высказываниями. В объяснении, подтверждении могут использоваться гипотетические аргументы.

2) Аргументы должны быть суждениями, оценка которых с точки зрения истинности, ложности, вероятности устанавливается независимо от тезиса. При нарушении этого требования возникает ошибка, называемая «порочный круг в аргументации».

3) В доказательствах и опровержениях аргументы должны быть достаточными для принятия тезиса. Нарушение данного требования приводит к ошибкам:

- «не следует» - для обоснования тезиса приводятся такие аргументы, из которых он логически не вытекает;
- «кто много доказывает, тот ничего не доказывает» - для обоснования тезиса приводятся такие аргументы, что из них вытекает не только тезис, но и несовместимое с ним положение.

С нарушением требования достаточности аргументов связан ряд эристических приемов, так или иначе влияющих на формирование убеждений:

- «апелляция к публике» (апелляция к мыслям, чувствам и настроениям людей без обоснования истинности или ложности тезиса по существу, с приведением объективных аргументов);
- «апелляция к личности» (компрометация оппонента, чтобы убедить всех в неприемлемости его точки зрения);
- «апелляция к авторитету»;
- «апелляция к общественному мнению» и т.д.

#### **Рекомендации по подготовке к тесту**

Тест – это система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.

В ходе подготовки к контрольному тестированию обучающемуся следует:

1. Прочитать теоретический материал соответствующего раздела учебника.
2. Ответить на вопросы в конце данного раздела.
3. Выполнить тренировочный тест по теме, контролируя себя по ключу к тесту.
4. В случае расхождения ответов с ключом к тесту необходимо обратиться к материалу еще раз.

### **Рекомендации по выполнению практического задания**

1. Чтение и анализ условий задания. Вы должны понять, о чём идёт речь в задании, какие понятия используются, о каких принципах, законах или явлениях идёт речь.
2. Анализ данных. Подумайте, каким способом по ним можно получить требуемый результат. Это может быть использование готовых формул, вывод формул, построение логических цепочек.
3. Применение способа к исходным данным.
4. Анализ ответа с точки зрения его смысла и соответствия условию.

### **Вопросы для самостоятельной работы обучающихся**

1. Какова роль управленческого решения в управлении организацией?
2. В чем сущность управленческого решения?
3. Как соотносятся между собой управленческое решение и организационная проблема? Что первично и каково их взаимовлияние?
4. Назовите отличительные признаки управленческого решения.
5. Каким требованиям должны удовлетворять эффективные управленческие решения?
6. Назовите наиболее типичные управленческие решения, принимаемые на разных стадиях.
7. Классификация управленческих решений дает возможность систематизировать характеризующие их производственные ситуации, информацию, а также процедуры, связанные с ее обработкой. Назовите основные признаки классификации решений.
8. Как влияют иерархия, целевые группы, правила и процедуры, горизонтальные связи на принимаемые решения?
9. Проведите сравнительный анализ решений, принимаемых на уровне индивида, и решений, принимаемых на уровне организации.
10. Проведите анализ основных работ при принятии управленческих решений на стадии планирования.
11. В чем сущность метода календарного планирования?
12. Проведите сравнительный анализ метода календарного плана-графика и расписания выполнения работ при выработке управленческих решений.
13. В чем особенность принятия управленческих решений при ограниченной интенсивности потребления трудовых ресурсов?
14. В чем сущность интуитивного характера процесса принятия управленческого решения?
15. Какое влияние оказывает позитивный и негативный опыт на процесс принятия управленческих решений, основанных на суждениях?
16. Что общего и чем отличаются процедуры принятия рациональных решений и решений, основанных на суждении?
17. Опишите технологию прохождения основных фаз алгоритма выработки и реализации управленческих решений.
18. Какие методы целесообразно использовать при разработке плана реализации выработанного управленческого решения (при принятии управленческих решений на стадии планирования)?
19. Какое значение оказывают личностные оценки руководителя на принятое решение и на способы его принятия?
20. Что понимается под условием риска в системе принятия управленческих решений?
21. Сравните между собой условие определенности и условие неопределенности и их влияние на процесс выработки управленческого решения.

22. Сравните методы управления риска при выработке управленческих решений.
23. Какими возможностями располагает руководитель для уменьшения неопределенности при наличии такого условия в реальной ситуации?
24. Как связаны информационные, временные и интеллектуальные ограничения на процесс принятия управленческих ограничений?
25. Каким образом субъективная составляющая влияет на принятие и реализацию управленческого решения?
26. В чём особенности метода «декартовых координат»?
27. Что такое модель и моделирование в условиях принятия решений?
28. Какие преимущества и недостатки имеет процесс моделирования при выработке управленческого решения или вариантов решения?
29. В каких областях принятия решений использование моделей наиболее эффективно и в чем выражается эта эффективность?
30. В чем состоит сущность модельных экспериментов и их значение для процесса выработки и реализации управленческих решений?
31. Какие особенности процесса моделирования имеют место в условиях неопределенности и сложности организационных проблем?
32. В чем состоит специфика моделирования при ориентации управления на будущее?
33. В чем сущность и какова область применения изобразительных моделей?
34. Каким образом целесообразно использовать аналоговые модели в процессе выработки и реализации управленческих решений?
35. Каким образом целесообразно использовать символические (или математические) модели в процессе выработки и реализации управленческих решений?
36. Сравните эффективность и область целесообразного использования изобразительных, аналоговых и математических моделей.
37. Дайте характеристику основным проблемам моделирования и укажите основные пути преодоления этих проблем.
38. Почему вызывает проблемы применение моделей на практике в процессе принятия управленческих решений и их реализации?
39. Для выработки каких управленческих решений целесообразно применение теории игр, моделей теории очередей, моделей управления запасами, линейного программирования, имитационного моделирования, экономического анализа?
40. Что общего и чем отличаются модели и методы принятия управленческих решений?
41. В чем сущность платежной матрицы как метода статистической теории решений?
42. Каковы условия применения платежной матрицы как метода статистической теории решений?
43. Назовите элементы технологии построения платёжной матрицы.
44. В чем сущность дерева решений как метода статистической теории решений?
45. Каковы условия применения дерева решений как метода статистической теории решений?
46. Назовите элементы технологии построения дерева решений.
47. Что такое прогнозирование и методы прогнозирования?
48. Какие методы прогнозирования могут быть использованы в процессе выработки и реализации управленческих решений?
49. Сравните по эффективности и по области использования неформальные, количественные и качественные методы прогнозирования.
50. Дайте характеристику основных разновидностей метода количественного прогнозирования при принятии управленческих решений.
51. Дайте характеристику основных разновидностей метода качественного прогнозирования при принятии управленческих решений.



52. Назовите основные особенности релевантной информации, используемой при количественных методах прогнозирования.
53. Назовите основные особенности релевантной информации, используемой при качественных методах прогнозирования.

## **7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет**

### **7.1 Основная литература**

1. Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 183 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06815-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/469289> (дата обращения: 07.09.2021).
2. Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 249 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06700-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/470603> (дата обращения: 07.09.2021).
3. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие для вузов / П. В. Иванов [и др.] ; под редакцией П. В. Иванова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 276 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10862-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/475047> (дата обращения: 07.09.2021).
4. Рубчинский, А. А. Методы и модели принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / А. А. Рубчинский. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 526 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03619-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/469183> (дата обращения: 07.09.2021).
5. Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений : учебник для вузов / А. В. Тебекин. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 431 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03115-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/468717> (дата обращения: 07.09.2021).

### **7.2. Дополнительная литература**

1. Эддоус М. Методы принятия решений: пер. с англ. / М. Эддоус, Р. Стэнфилд; под ред чл.-корр. РАН И.И. Елисеевой. — М., 1997.
2. Гассман О., Франкенбергер К., Шик М. Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов; пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2016.
3. Дафт Ричард Л. Менеджмент: учебник для слушателей, обучающихся по программам «Мастер делового администрирования»: пер. с англ. - 10-е изд. - СПб.: Питер, 2015.
4. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения; пер с англ. М., 1998.
5. Голубков Е.П. Методы принятия управленческих решений в 2-х ч. Части 1 и 2: учебник и практикум для академического бакалавриата. 3-е изд., испр. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2017.

### 7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) // РГ. 25.12.1993. № 237.

### 7.4. Интернет ресурсы

1. Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>;
2. Научная библиотека Кировского филиала РАНХиГС. URL: <http://ifags48.ru/ellibrary>
3. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>;
4. Национальная электронная библиотека. URL: [www.nns.ru](http://www.nns.ru);
5. Российская государственная библиотека. URL: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru);
6. Российская национальная библиотека. URL: [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru);
7. Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>;
8. Электронно-библиотечная система Znanium, URL: <https://znanium.com/>
9. Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>;
10. Электронно-библиотечная система ЮПАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>;
11. Электронно-библиотечная система IPRBOOKS. URL: <http://www.iprbookshop.ru/>.

### 7.5. Иные источники

1. Кибанов А.Я., Каштанова Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. М.: Проспект, 2012. 56 с.
2. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения. Учебник/Р.А. Фахрутдинов. – 6-е издание, перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2010.
3. Глущенко В.В., Глущенко И.И. Разработка управленческого решения. Железнодорожный, Московская область: Крылья, 2016.
4. Камерон Э. Управление изменениями: Модели, инструменты и технологии изменений. М.: Добрая книга, 2013.
5. Карданская Н.Л. Основы принятия управленческих решений. М.: Русская деловая литература, 2013.
6. Карпов А.В. Психология принятия управленческих решений. М.: Юрист, 2011.
7. Литвак Б.Г. Управленческие решения. М.: ЭКМОС, 2014.
8. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений. М.: ЮНИТИ, 20013.
9. Стасенков Ю.А. Разработка управленческого решения: системный подход, бизнес-расстановки, технология модификации личного опыта. М.: Экон-Информ, 2010.

### 8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Реализация учебной дисциплины Б1.0.15 Методы принятия управленческих решений осуществляется в аудитории, оснащённой модульной мебелью, видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном, компьютером(ами), имеющим(ими) выход в сеть Интернет.

Для организации и проведения контактной и самостоятельной работы обучающихся используется:

а) лицензионное программное обеспечение:

<b>Наименование программного обеспечения</b>	<b>Назначение и тип лицензии программного обеспечения</b>
Microsoft Windows	Операционная система. Лицензионная версия
Microsoft Office (Word, Excel, Power Point)	Офисный пакет приложений. Лицензионная версия
Adobe Acrobat Reader	Программное обеспечение для чтения, печати и рецензирования файлов PDF. Свободная лицензия
7-Zip	Архиватор с высокой степенью сжатия. Свободная лицензия
Microsoft Edge Google Chrome Mozilla FireFox Opera Yandex	Браузеры. Свободная лицензия
Ramus Educational	Средство для создания диаграмм в формате IDEF0 и DFD. Свободная лицензия
AST	Программное обеспечение для тестирования. Лицензионная версия

б) информационные справочные системы:

<b>Наименование информационной справочной системы</b>	<b>Ссылка на ресурс</b>
Справочная правовая система «КонсультантПлюс» (официальный сайт)	<a href="http://www.consultant.ru">http://www.consultant.ru</a>
Справочная правовая система «Гарант» (официальный сайт)»	<a href="http://www.garant.ru">http://www.garant.ru</a>