УТВЕРЖДЕНО:
Ученым советом Высшей школы бизнеса, менеджмента и права
Протокол № 11 от«20» декабря 2024 г.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сведения о сертификате ЭП
Сертификат: 1ea208e57bd5c15d3d0fdd330db1ae60
Владелец: Соколов Максим Александрович
Действителен: с 06.08.2026 по 30.10.2027

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.12 РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

основной профессиональной образовательной программы высшего образования – программы *бакалавриата*

по направлению подготовки: *38.03.02 «Менеджмент»*

направленность (профиль): *Менеджмент организации*

Квалификация: *бакалавр*

Год начала подготовки: *2025*

Разработчики:

должность	ученая степень и звание, ФИО
доцент Высшей школы бизнеса, менеджмента и права	***к.э.н, доцент Саришвили Г.Н.***

Рабочая программа согласована и одобрена директором ОПОП:

должность	ученая степень и звание, ФИО
доцент Высшей школы бизнеса, менеджмента и права	***к.э.н, доцент Лустина Т.Н***

1. Аннотация рабочей программы дисциплины Б1.О.12 Разработка управленческих решений

Дисциплина «Разработка управленческих решений» является частью первого блока программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль Менеджмент организации и относится к обязательной части программы Блок 1.

Изучение данной дисциплины базируется на знаниях, полученных при изучении дисциплин базовой и вариативной частей первого блока основной образовательной программы: Менеджмент, Технологии делового общения, Экономика и предпринимательство, Принятие и исполнение государственных решений, Информационное обеспечение профессиональной деятельности, Социально-экономическая статистика муниципальных образований, Право, Государственное регулирование экономики и территориального развития, Безопасность жизнедеятельности, Управление человеческими ресурсами, Маркетинг.

Дисциплина направлена на формирование следующих компетенций выпускника: ОПК-2. Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем; ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия

Содержание дисциплины «Разработка управленческих решений» охватывает круг вопросов, раскрывающих функции решений в организации процесса управления, основы методологии и теории разработки управленческого решения, типологии, условия и факторы качества управленческих решений, целевую направленность управленческих решений и ее взаимосвязи с выбором альтернатив действий, особенности разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска, организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений, организацию и контроль исполнения управленческих решений, системы ответственности модели, методы и технологии разработки управленческого решения.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 6 зачетных единиц, 216 часов, в том числе:

- для очной формы обучения - контактная работа преподавателя со студентом - 148

© РГУТИС

часа (68 часов - занятия лекционного типа, 72 часов – занятия семинарского типа, консультации - 4 часа, промежуточная аттестация- 4 часа), самостоятельная работа студента – 68 часов;

- для очно-заочной формы обучения - контактная работа преподавателя со студентом - 60 часов (24 часа - занятия лекционного типа, 28 часов – занятия семинарского типа, консультации - 4 часа, промежуточная аттестация - 4 часа), самостоятельная работа студента -156 часов

Преподавание дисциплины ведется на очной форме обучения на 3 курсе на 6 семестре продолжительностью 18 недель (3 зачетных единицы), на 4 курсе на 7 семестре продолжительностью 18 недель (3 зачетных единицы), на очно-заочной форме обучения на 4 курсе в 8 семестре и на 5 курсе в 9 семестре и предусматривает проведение учебных занятий следующих видов: лекции, в том числе поточные лекции, проблемные лекции, практические занятия в форме работы в малых группах, дискуссии, индивидуальных и групповых практикующих упражнениях, анализа конкретной ситуации, деловой игры, самостоятельная работа обучающихся, групповые и индивидуальные консультации.

Программой предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме письменного тестирования, коллоквиума, подготовки и презентации докладов с презентациями, выполнения аудиторной контрольной работы, выполнения и защиты групповых проектов, промежуточная аттестация в ходе зачета (6 семестр / 8 семестр) и экзамена (7 семестр / 9 семестр).

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при изучении следующих дисциплин: Региональная экономика и инвестиционная привлекательность территории, Управление государственной и муниципальной собственностью, Система государственного и муниципального управления, Государственная и муниципальная служба.

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

№ пп	Индекс компетенции	Планируемые результаты обучения (компетенции или ее части)
1	ОПК-2. Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием	ОПК 2.1 Применяет современный инструментарий и интеллектуальные информационно-аналитические системы для сбора, обработки и анализа данных, необходимых для принятия управленческих

© РГУТИС

	современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем	решений ОПК 2.2 Решает поставленные управленческие задачи, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем
2	ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ОПК- 3.1 Определяет социальную значимость организационно-управленческих решений и оценивает их последствия в условиях сложной и динамичной среды ОПК- 3.2 Применяет навыки разработки обоснованных организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости ОПК- 3.3 Использует современные методы реализации организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды и оценки их последствия

3. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП:

Дисциплина «Разработка управленческих решений» является частью первого блока программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль: Менеджмент организации и относится к базовой части программы.

Необходимые для изучения дисциплины «Разработка управленческих решений» знания, умения и компетенции студента формируются в результате изучения дисциплин: Менеджмент, Технологии делового общения, Экономика и предпринимательство, Принятие и исполнение государственных решений, Информационное обеспечение профессиональной деятельности, Социально-экономическая статистика муниципальных образований, Право, Государственное регулирование экономики и территориального развития, Безопасность жизнедеятельности, Управление человеческими ресурсами, Бизнес-планирование, Маркетинг.

Формирование компетенции ОПК – 2 начинается в дисциплине Государственное регулирование экономики и территориального развития.

Формирование компетенции ОПК – 3 осуществляется только в ходе изучения данной дисциплины.

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при изучении следующих дисциплин: Организация и управление деятельностью предприятий (организаций) /Организация и управление профессиональной деятельностью, Логистика / Менеджмент транспортных услуг, в ходе преддипломной практики.

4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины составляет 6 зачетных единиц/ 216 акад.часов
(1 зачетная единица соответствует 36 академическим часам)

Для очной формы обучения:

© РГУТИС

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры	
			6	7
1	**Контактная работа обучающихся**	148	74	74
	в том числе:	-	-	-
1.1	Занятия лекционного типа	68	34	34
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	72	36	36
	Семинары			
	Лабораторные работы			
	Практические занятия	72	36	36
1.3	Консультации	4	2	2
2	**Самостоятельная работа обучающихся**	68	34	34
3	**Форма промежуточной аттестации (зачет, экзамен)**	**4**	**Зачет 2**	**Экз 2**
4	Общая трудоемкость час	216	108	108
	з.е.	6	3	3

Для очно-заочной формы обучения:

№ п/п	**Виды учебной деятельности**	**Всего**	**Семестры**	
			8	**9**
1	**Контактная работа обучающихся**	60	22	26
	в том числе:		-	-
1.1	**Занятия лекционного типа**	18	12	12
1.2	**Занятия семинарского типа, в том числе:**	22	14	14
	Семинары			
	Лабораторные работы			
	Практические занятия	22	14	12
1.3	**Консультации**	4	2	2
2	**Самостоятельная работа обучающихся**	156	78	78
3	**Форма промежуточной аттестации (зачет, экзамен)**	4	**Зачет 2**	**Экз 2**
4	**Общая трудоемкость час**	216	108	108
	з.е.	**6**	**3**	**3**

© РГУТИС

5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

Для очной формы обучения:

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа обучающихся с преподавателем				Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад.	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия				
1	Раздел 1. Теоретические основы разработки управленческих решений	1.1. Возникновение науки об управленческих решениях	2	Поточная лекция	2	дискуссия			2	Ознакомление с ЭБС, обобщение лекционного материала
2,3		1.2 Сущность и особенности управленческих решений	4	Поточная лекция	2	работа в малых группах			2	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам
3-5		1.3 Типология управленческих решений	4	Поточная лекция	2	работа в малых группах			2	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала. Подготовка материала к групповому проекту.
5,6	Раздел 2. Методологические	1.4 Условия и факторы	2	Поточная	2	анализ			2	Подготовка к

© РГУТИС

	основы разработки управленческих решений	качества управленческих решений		лекция		конкретной ситуации				практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам, подготовка к текущему контролю
5	Раздел 3. Организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений	**Текущий контроль 1.**				**Коллоквиум**				
6,7		2.1 Научные подходы к разработке управленческих решений	2	Проблемная лекция	4	индивидуальное практикующее упражнение			2	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала
7,8		2.2 Целевая ориентация управленческих решений	2	Поточная лекция	4	анализ конкретной ситуации			2	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала
9		2.3 Принятие решений в органах государственного (муниципального) управления	2	Поточная лекция	4	анализ конкретной ситуации			2	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка к текущему контролю
9		**Текущий контроль 2.**				**Презентация доклада**				
10,11	Раздел 4 Эффективность управленческих	3.1 Технология разработки управленческих решений	4	Поточная лекция	4	индивидуальное практикующее упражнение			2	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по

© РГУТИС

	решений									заданным вопросам Подготовка материала к групповому проекту.
11,12		3.2 Формы подготовки и реализации управленческих решений	2	Поточная лекция	4	деловая игра			4	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам.
13		3.3 Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения	2	Поточная лекция	4	практикующее упражнение			6	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам.
14,15		3.4 Социально-психологические основы разработки управленческих решений	2	Поточная лекция	4	анализ конкретной ситуации			1	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала
15,16		3.5 Этические основы разработки управленческих решений	2	Поточная лекция	4	анализ конкретной ситуации дискуссия			1	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка к текущему контролю
16		**Текущий контроль 3.**				**Аудиторное тестирование**				
16,17		4.1 Эффективность	2	Поточная	4	практикующее			1	Работа в ЭБС,

© РГУТИС

		управленческих решений		лекция		упражнение анализ конкретной ситуации				обобщение лекционного материала.
17.18		4.2 Контроль реализации управленческих решений	2	Поточная лекция	2	практикующее упражнение анализ конкретной ситуации			5	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка к текущему контролю
18		**Текущий контроль 4.**				**Защита группового проекта**				
		Консультации					2	Г, И		
		Промежуточная аттестация – зачет – 2 часа								
1,2	Раздел 5. Методы применяемые на стадии подготовки управленческих решений	5.1 Классификация методов разработки управленческих решений	4	Поточная лекция	2	практикующее упражнение			4	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала
3,4		5.2 Методы диагностики проблем	4	Поточная лекция	2	деловая игра			4	изучение научной и научно-методической базы по поставленной проблематике
5,6	Раздел 6. Методы планирования и прогнозирования	5.3 Методы целеполагания и выявления альтернатив	4	Поточная лекция	2	деловая игра			4	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам, подготовка к текущему контролю

© РГУТИС

6		**Текущий контроль 1.**				**Аудиторная контрольная работа**				
7,8		6.1 Методы прогнозирования	4	Поточная лекция	2	индивидуальное практикующее упражнение			4	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам
9, 10		6.2 Топологические методы разработки управленческих решений	4	Поточная лекция	2	анализ конкретной ситуации			3	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка к текущему контролю
10		**Текущий контроль 2.**				**Коллоквиум**				
11,12	Раздел 7. Методы применяемые на стадии выбора альтернатив	7.1 Методы выбора альтернатив в условиях определенности	4	Поточная лекция	6	индивидуальное практикующее упражнение			4	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам
13,14		7.2 Методы выбора альтернатив в условиях определенности и риска	4	Поточная лекция	6	дискуссия, анализ конкретной ситуации			3	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка презентаций, докладов по основному

© РГУТИС

										материалу, подготовка к текущему контролю
14		**Текущий контроль 3.**				**Аудиторное тестирование**				
15,16	Раздел 8. Методы реализации управленческого решения и оценки результатов	8.1 Методы согласования и утверждения решений	2	Поточная лекция	6	анализ конкретной ситуации			4	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам
16-18		8.2 Методы оценки эффективности решений	4	Поточная лекция	6	практикующее упражнение			4	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка к текущему контролю
18		**Текущий контроль 4.**				**Защита группового проекта**				
		Консультации					2	Г, И		
		Промежуточная аттестация – экзамен – 2 часа								

© РГУТИС

Для очно-заочной формы обучения:

		Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа обучающихся с преподавателем				Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия				
	Раздел 1. Теоретические основы разработки управленческих решений	1.1 Возникновение науки об управленческих решениях	1	Поточная лекция	1	дискуссия			5	Ознакомление с ЭБС, обобщение лекционного материала
		1.2 Сущность и особенности управленческих решений	1	Поточная лекция	1	работа в малых группах			5	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам
		1.3 Типология управленческих решений	1	Поточная лекция	2	работа в малых группах			5	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала. Подготовка материала к групповому проекту.
		1.4 Условия и факторы качества управленческих решений	1	Поточная лекция	1	анализ конкретной ситуации			5	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам, подготовка к текущему контролю
		Текущий контроль 1.				**Коллоквиум**				
	Раздел 2. Методолог	2.1 Научные подходы к разработке управленческих решений	1	Проблемная лекция	1	индивидуально практикующее упражнение			5	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала

© РГУТИС

	ические основы разработки управленческих решений	2.2 Целевая ориентация управленческих решений	1	Поточная лекция	2	анализ конкретной ситуации			5	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала
		2.3 Принятие решений в органах государственного (муниципального) управления	1	Поточная лекция	1	анализ конкретной ситуации			1	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка к текущему контролю
		Текущий контроль 2.				**Презентация доклада**				
	Раздел 3. Организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений	3.1 Технология разработки управленческих решений	1	Поточная лекция	2	индивидуально практикующее упражнение			5	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам Подготовка материала к групповому проекту.
		3.2 Формы подготовки и реализации управленческих решений	1	Поточная лекция	1	деловая игра			5	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам
		3.3 Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения	1	Проблемная лекция	1	деловая игра			10	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам.
		3.4 Социально-психологические основы разработки управленческих решений	0.5	Поточная лекция	2	анализ конкретной ситуации			10	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала
		3.5 Этические основы разработки управленческих решений	0.5	Поточная лекция	1	анализ конкретной ситуации дискуссия			1	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка к текущему контролю
		Текущий контроль 3.				**Аудиторное тестирование**				
	Раздел 4.	4.1 Эффективность управленческих	0.5	Поточная	1	практикующее			1	Работа в ЭБС, обобщение лекционного

© РГУТИС

	Эффективность управленческих решений	решений		лекция		упражнение анализ конкретной ситуации				материала.
		4.2 Контроль реализации управленческих решений	0.5	Поточная лекция	1	практикующее упражнение анализ конкретной ситуации			15	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка к текущему контролю
		Текущий контроль 4.				**Защита группового проекта**				
		Консультации					2	Г, И		
		Промежуточная аттестация – зачет – 2 часа								
	Раздел 5. Методы, применяемые на стадии подготовки управленческих решений	5.1 Классификация методов разработки управленческих решений	1	Поточная лекция	1	практикующее упражнение			8	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала
		5.2 Методы диагностики проблем	1	Поточная лекция	2	деловая игра			8	изучение научной и научно-методической базы по поставленной проблематике
		5.3 Методы целеполагания и выявления альтернатив	1	Поточная лекция	2	деловая игра			10	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам, подготовка к текущему контролю
		Текущий контроль 1.				**Аудиторная контрольная работа**				
	Раздел 6. Методы планирования и	6.1 Методы прогнозирования	1	Поточная лекция	1	индивидуальное практикующее упражнение			10	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам

© РГУТИС

	прогнозирования	6.2 Топологические методы разработки управленческих решений	1	Поточная лекция	1.5	анализ конкретной ситуации			10	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка к текущему контролю
		Текущий контроль 2.				**Коллоквиум**				
	Раздел 7. Методы применяемые на стадии выбора альтернатив	7.1 Методы выбора альтернатив в условиях определенности	2	Поточная лекция	2	индивидуальное практикующее упражнение			10	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам
		7.2 Методы выбора альтернатив в условиях определенности и риска	2	Поточная лекция	2	дискуссия анализ конкретной ситуации			2	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка презентаций, докладов по основному материалу, подготовка к текущему контролю
		Текущий контроль 3.				**Аудиторное тестирование**				
	Раздел 8. Методы реализации управленческого решения и оценки результатов	8.1 Методы согласования и утверждения решений	1	Поточная лекция	1	анализ конкретной ситуации			10	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам
		8.2 Методы оценки эффективности решений	2	Поточная лекция	1,5	практикующее упражнение			10	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка к текущему контролю
		Текущий контроль 4.				**Защита группового проекта**				
		Консультации					2	Г, И		
		Промежуточная аттестация – экзамен – 2 часа								

© РГУТИС

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Для самостоятельной работы по дисциплине обучающиеся используют следующее учебно-методическое обеспечение:

№ п/п	Тема, трудоемкость в акад.ч.	Учебно-методическое обеспечение
1	Возникновение науки об управленческих решениях, 6 ак. часов / 11 ак. Часов	**Основная литература** 1.Базерман Макс Х., Мур Дон. Как принять правильное управленческое решение. Практическое пособие. Издательство Альпина ПРО, 2026, 400 с. - ЭБС Znanium. Режим доступа https://znanium.ru/read?id=474597 2. Шишов, В. Ф. Методы оптимизации и принятия решений. Построение оптимизационных моделей и методы их решения в Excel : учебное пособие / В. Ф. Шишов, С. В. Колесникова. – Москва ; Вологда : Инфра-Инженерия, 2025. - 276 с. – ISBN 978-5-9729-2205-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2225337 . – Режим доступа: по подписке. 3.Дусакаева, С. Т. Системный анализ и принятие решений. Практикум : учебное пособие / С. Т. Дусакаева, Л. С. Гришина. – Москва ; Вологда : Инфра-Инженерия, 2025. - 104 с. – ISBN 978-5-9729-2412-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2225348 . – Режим доступа: по подписке. 4.Кузнецова Н.В. Методы принятия управленческих решений. Учебное пособие: Издательство: НИЦ ИНФРА-М, 2024, 222 с.- Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/read?id=430906 – Режим доступа: по подписке. 5.Савчук В.П. Диагностика предприятия: поддержка управленческих решений. Учебное пособие: Издательство: Лаборатория знаний, 2024, 175 с. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/read?id=450478 – Режим доступа: по подписке. 6.Смирнов, Э. А. Управленческие решения : учебник / Э. А. Смирнов. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2023. — 362 с. — (Высшее образование). — DOI: https://doi.org/10.12737/2464. - ISBN 978-5-369-00521-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2018249 –
2	Сущность и особенности управленческих решений, 6 ак. часов / 11 ак. часов	
3	Типология управленческих решений, 6 ак. часов / 11 ак. часов	
4	Условия и факторы качества управленческих решений, 6 ак. часов / 11 ак. часов	
5	Научные подходы к разработке управленческих решений, 6 ак. часов / 11 ак. часов	
6	Целевая ориентация управленческих решений, 6 ак. часов / 11 ак. часов	
7	Принятие решений в органах государственного (муниципального) управления, 6 ак. часов / 11 ак. часов	
8	Технология разработки управленческих решений, 6 ак. часов / 11 ак. часов	
9	Формы подготовки и реализации управленческих решений, 6 ак. часов / 11 ак. часов	
10	Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения, 6 ак. часов / 11 ак. часов	
11	Социально-психологические основы разработки управленческих решений, 6 ак. часов / 11 ак. часов	
12	Этические основы разработки управленческих решений, 6 ак. часов / 11 ак. часов	
13	Эффективность управленческих решений, 6 ак. часов / 11 ак. часов	
14	Контроль реализации управленческих решений, 10 ак. часов / 15 ак. часов	
15	Классификация методов разработки управленческих решений, 14	

© РГУТИС

	ак. часов / 21 ак. час	Режим доступа: по подписке. 7.Балдин, К. В. Управленческие решения : учебник / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. - 11-е изд., стер. - Москва : Дашков и К, 2023. - 494 с. - ISBN 978-5-394-05340-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2084846 – Режим доступа: по подписке. **Дополнительная литература** 1.Фатхутдинов, Р. А. Управленческие решения : учебник / Р.А. Фатхутдинов. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 344 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-002416-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1228805 – Режим доступа: по подписке. 2.Авдеева, И. Л. Управленческие технологии планирования в принятии кадровых решений : учебное пособие / И. Л. Авдеева, О. А. Коргина, С. И. Овсянникова. – Орел : Издательство Среднерусского института управления – филиала РАНХиГС, 2021. - 77 с. – ISBN 978-5-93179-679-6. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2230968 . – Режим доступа: по подписке. 3.Барышев, А. В. Основы разработки управленческого решения : учебное пособие / А. В. Барышев. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 164 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook_59f18fd67a54e9.78575180. - ISBN 978-5-16-017919-3. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1870407 – Режим доступа: по подписке. 4.Бережная, Е. В. Методы и модели принятия управленческих решений : учебное пособие / Е.В. Бережная, В.И. Бережной. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 384 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс].— (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/975. - ISBN 978-5-16-006914-2. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1905116 – Режим доступа: по подписке.
16	Методы диагностики проблем, 14 ак. часов / 21 ак. час	
17	Методы целеполагания и выявления альтернатив, 14 ак. часов / 21 ак. час	
18	Методы прогнозирования, 14 ак. часов / 21 ак. час	
19	Топологические методы разработки управленческих решений, 13 ак. часов / 21 ак. час	
20	Методы выбора альтернатив в условиях определенности, 14 ак. часов / 21 ак. час	
21	Методы выбора альтернатив в условиях определенности и риска, 13 ак. часов / 22 ак. часа	
22	Методы согласования и утверждения решений, 14 ак. часов / 21 ак. час	
23	Методы оценки эффективности решений, 14 ак. часов / 21 ак. час	

© РГУТИС

		5.Жукова, Г. С. Математические методы принятия управленческих решений : учебное пособие / Г. С. Жукова. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 212 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/1084987. - ISBN 978-5-16-018725-9. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2049703 . – Режим доступа: по подписке.

7. Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

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

№ пп	Индекс компе-тенции	Содержание компетенции (или ее части)	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции (или ее части)	В результате изучения раздела дисциплины, обеспечивающего формирование компетенции (или ее части) обучающийся должен:		
				знать	уметь	владеть
1	ОПК-2	Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем				
	ОПК 2.1	Применяет современный инструментарий и интеллектуальные информационно-аналитические системы для сбора, обработки и анализа данных, необходимых для принятия управленческих	Теоретические основы разработки управленческих решений Методологические основы разработки управленческих решений Организационные и социально-психологические основы разработки	сущностную основу, функции, особенности управленческих решений типологию, факторы, пути повышения качества управленческих решений	выявлять проблемные ситуации, требующие разработки и принятия управленческих решений определять параметры качества управленческих решений	навыками определения приоритетов разработки и принятия управленческих решений навыками применения причинно-следственного анализа проблемные ситуации, требующей принятия

© РГУТИС

		решений	управленческих решений			управленческого решения
	ОПК 2.2	Решает поставленные управленческие задачи, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем	Эффективность и контроль реализации управленческих решений	роль и значение решений в деятельности руководителя	выявлять типологические особенности проблемных ситуаций в деятельности организации ставить цели и формулировать задачи, направленные на реализацию профессиональных функций руководителя	навыками определения приоритетов разработки и принятия управленческих решений приемами оценки влияния управленческих решений на результаты деятельности организации
2	ОПК-3	Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия				
	ОПК- 3.1	Определяет социальную значимость организационно-управленческих решений и оценивает их последствия в условиях сложной и динамичной среды	Теоретические основы разработки управленческих решений Методологические основы разработки управленческих решений Организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений	основы контроля выполнения управленческих решений виды ответственности за последствия принятия решений условия появления неопределенности и рисков	осуществлять отбор методических приемов разработки, выбора и принятия управленческих решений в условиях определенности, неопределенности и рисков	навыками мониторинга выполнения принятого управленческого решения
	ОПК- 3.2	Применяет навыки разработки обоснованных организационно-управленческих решений	Теоретические основы разработки управленческих решений	формы контроля за исполнением государственных	осуществлять социально-экономическую оценку результатов принятия и	приемами мониторинга процесса разработки и выполнения

© РГУТИС

		с учетом их социальной значимости	Методологические основы разработки управленческих решений Организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений	решений	реализации управленческих решений формировать альтернативные варианты управленческих решений по бюджетированию и структуре государственных активов	государственных решений навыками анализа альтернативных вариантов управленческих решений в условиях определенности, неопределенности и рисков
	ОПК- 3.3	Использует современные методы реализации организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды и оценки их последствия	Методы применяемые на стадии подготовки управленческих решений Методы планирования и прогнозирования Методы применяемые на стадии выбора альтернатив	критерии принципы, методы, инструменты оценки эффективности управленческих решений	применять методы разделения ответственности за результаты принятия управленческих решений	методами оценки экономической и социальной эффективности государственных решений методами определения приоритетов целевой ориентации управленческих решений

7.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на разных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Результат обучения по дисциплине	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Этап освоения компетенции
Знание сущностной основы, функций, особенностей управленческих решений; роли и значения решений в деятельности	Коллоквиум, подготовка докладов с презентациями по	Студент демонстрирует знание сущностной основы, функций, особенностей управленческих решений;	Закрепление способности находить организационно-управленческие решения

© РГУТИС

руководителя; типологии, факторов, путей повышения качества управленческих решений; видов ответственности за последствия принятия решений. Умение выявлять проблемные ситуации, требующие разработки и принятия управленческих решений; выявлять типологические особенности проблемных ситуаций в деятельности организации; определять параметры качества управленческих решений; применять методы разделения ответственности за результаты принятия управленческих решений. Владение навыками определения приоритетов разработки и принятия управленческих решений; навыками применения причинно- следственного анализа проблемные ситуации, требующей принятия управленческого решения; приемами оценки влияния управленческих решений на результаты деятельности организации.	предложенной тематике, аудиторное тестирование, аудиторная контрольная работа, выполнение и защита группового проекта.	роли и значения решений в деятельности руководителя; типологии, факторов, путей повышения качества управленческих решений; видов ответственности за последствия принятия решений. Студент демонстрирует умение выявлять проблемные ситуации, требующие разработки и принятия управленческих решений; выявлять типологические особенности проблемных ситуаций в деятельности организации; определять параметры качества управленческих решений; применять методы разделения ответственности за результаты принятия управленческих решений. Студент демонстрирует владение навыками определения приоритетов разработки и принятия управленческих решений; навыками применения причинно- следственного анализа проблемные ситуации, требующей принятия управленческого решения; приемами оценки влияния управленческих решений на результаты деятельности организации.	оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений
Знание технологических и организационных основ разработки,	Коллоквиум, подготовка докладов с	Студент демонстрирует знание технологических и организационных	Закрепление умения определять приоритеты профессиональной

© РГУТИС

выбора и принятия управленческих решений; основных методов разработки, выбора и принятия управленческих решений; условий появления неопределенности и рисков; критериев, принципов, методов, инструментов оценки эффективности управленческих решений; основ контроля выполнения управленческих решений. Умение ставить цели и формулировать задачи, направленные на реализацию профессиональных функций руководителя; осуществлять отбор методических приемов разработки, выбора и принятия управленческих решений в условиях определенности, неопределенности и рисков; осуществлять социально-экономическую оценку результатов принятия и реализации управленческих решений. Владение навыками методами определения приоритетов целевой ориентации управленческих решений; навыками анализа альтернативных вариантов управленческих решений в условиях определенности, неопределенности и рисков; навыками мониторинга выполнения принятого	презентациями по предложенной тематике, аудиторное тестирование, аудиторная контрольная работа выполнение и защита группового проекта.	основ разработки, выбора и принятия управленческих решений; основных методов разработки, выбора и принятия управленческих решений; условий появления неопределенности и рисков; критериев, принципов, методов, инструментов оценки эффективности управленческих решений; основ контроля выполнения управленческих решений. Студент демонстрирует умение ставить цели и формулировать задачи, направленные на реализацию профессиональных функций руководителя; осуществлять отбор методических приемов разработки, выбора и принятия управленческих решений в условиях определенности, неопределенности и рисков; осуществлять социально-экономическую оценку результатов принятия и реализации управленческих решений. Студент демонстрирует владение методами определения приоритетов целевой ориентации управленческих решений; навыками анализа альтернативных вариантов управленческих решений в условиях определенности, неопределенности и рисков; навыками мониторинга	деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения.

© РГУТИС

управленческого решения.		выполнения принятого управленческого решения.	
Знание видов государственных решений; методов и принципов разработки государственных решений; основ системы реализации государственных решений; форм контроля за исполнением государственных решений. Умение формировать альтернативные варианты управленческих решений по бюджетированию и структуре государственных активов. Владение методами оценки экономической и социальной эффективности государственных решений; приемами мониторинга процесса разработки и выполнения государственных решений.	Коллоквиум, подготовка докладов с презентациями по предложенной тематике, аудиторное тестирование, аудиторная контрольная работа выполнение и защита группового проекта.	Студент демонстрирует знание видов государственных решений; методов и принципов разработки государственных решений; основ системы реализации государственных решений; форм контроля за исполнением государственных решений. Студент демонстрирует умение формировать альтернативные варианты управленческих решений по бюджетированию и структуре государственных активов. Студент демонстрирует владение методами оценки экономической и социальной эффективности государственных решений; приемами мониторинга процесса разработки и выполнения государственных решений.	Закрепление умения принятия управленческих решений по бюджетированию и структуре государственных (муниципальных) активов

© РГУТИС

Критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации

Порядок, критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации определяется в соответствии с Положением о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам магистратуры, реализуемым по федеральным государственным образовательным стандартам в ФГБОУ ВО «РГУТИС».

Виды средств оценивания, применяемых при проведении текущего контроля и шкалы оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении отдельных форм текущего контроля

Средство оценивания – коллоквиум: 0-10 баллов.
- общее время устных ответов на 2 вопроса составляет 6-8 минут - 0-2 балла;
- содержание ответов отражает их правильное понимание и изложение - 0-8 баллов.

Средство оценивания – выполнение докладов с презентациями по предложенной тематике– 0-10 баллов:
- объем доклада 4-6 стр. - 0-2 балла;
- раскрытие темы доклада - 0-5 баллов;
- отсутствие не точностей - 0-1 балл;
- презентация доклада - 0-2 балла.

Средство оценивания – письменное тестирование: 0-10 баллов.
Включает 10 тестовых заданий, в каждом задании 5 вариантов ответа, правильный ответ – 1.
Каждый правильный ответ на тестовое задание составляет 1 балл.

Средство оценивания – выполнение и защита группового проекта – 0- 15 баллов:
- действие в команде - 0-2 балла;
- содержание доклада - 0-2 балла;
- презентация – 0-3 балла;
- защита проекта - 0-8 баллов.

Средство оценивания – выполнение аудиторной контрольной работы: 0-10 баллов.
- объем работы составляет 1,5-2 стр. - 0-2 балла;
- содержание работы раскрывает степень владения теоретическим материалом и аргументированность ответа на поставленный вопрос - 0-8 баллов.

Виды средств оценивания, применяемых при проведении промежуточной аттестации и шкалы оценки уровня знаний, умений и навыков при их выполнении
Устный опрос + решение ситуационных задач
Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при проведении промежуточной аттестации

Оценка	Критерии оценивания	Показатели оценивания
	– полно раскрыто содержание материала;	– обучающийся показывает всесторонние и глубокие знания

© РГУТИС

«5»/зачет	– 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; – ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов; – продемонстрирована способность творчески применять знание теории к решению профессиональных задач; – продемонстрировано знание современной учебной и научной литературы; – допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию – при решении ситуационной задачи использованы яркие примеры, предлагаемые решения соответствуют разбираемой ситуации, рекомендации нетривиальны и могут быть использованы для конкретного примера; – продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков.	программного материала, – знание основной и дополнительной литературы; – последовательно и четко отвечает на вопросы билета и дополнительные вопросы; – уверенно ориентируется в проблемных ситуациях; – демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, делать правильные выводы, проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании программного материала; – подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой
«4» /зачет	– вопросы излагаются систематизировано и последовательно; – продемонстрировано умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер; – продемонстрировано усвоение основной литературы. – ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», но при этом имеет один из недостатков: – а) в изложении допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа; – б) допущены один – два недочета	– обучающийся показывает полное знание – программного материала, основной и – дополнительной литературы; – дает полные ответы на теоретические вопросы билета и дополнительные вопросы, допуская некоторые неточности; – правильно применяет теоретические положения к оценке практических ситуаций; – демонстрирует хороший уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение

© РГУТИС

	при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию преподавателя; – в) допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию преподавателя; – ситуация в целом оценена верно, предлагаемые решения в целом соответствуют разбираемой ситуации, отсутствуют примеры, даны традиционные рекомендации по всем вопросам к ситуационной задаче.	компетенций, предусмотренных программой.
«3» /зачет	– неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала; – усвоены основные категории по рассматриваемому и дополнительным вопросам; – имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов; – продемонстрировано усвоение основной литературы; – ситуация в целом оценена верно, но не по всем вопросам даны корректные ответы, рекомендации носят отвлеченный характер, нет примеров; – при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, студент не может применить теорию в новой ситуации.	– обучающийся показывает знание основного – материала в объеме, необходимом для предстоящей профессиональной деятельности; – при ответе на вопросы билета и дополнительные вопросы не допускает грубых ошибок, но испытывает затруднения в последовательности их изложения; – не в полной мере демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций; – подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой на минимально допустимом уровне
«2» /незачет	– не раскрыто основное содержание учебного материала; – обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала; – допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов;	– обучающийся имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала по дисциплине; – не способен аргументировано и последовательно его излагать, допускает грубые ошибки в ответах, неправильно отвечает на задаваемые вопросы или

© РГУТИС

	– ситуация разобрана поверхностно, нет конкретных выводов и рекомендаций, не на все вопросы к ситуационной задаче даны ответы. – не сформированы компетенции, умения и навыки.	затрудняется с ответом; – не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой.

7.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы.

Номер недели семестра	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции (или ее части)	Вид и содержание контрольного задания	Требования к выполнению контрольного задания и срокам сдачи
5	Раздел 1. Теоретические основы разработки управленческих решений	Коллоквиум. Выявление теоретических знаний по темам раздела. Включает собеседование по 2 вопросам	Критерии оценки выполнения задания: 1.Общее время устных ответов на 2 вопроса составляет 6-8 минут.(0-2 балла) 2.Содержание ответов отражает их правильное понимание и изложение.(0-8 баллов) Коллоквиум проводится на 5 неделе семестра в аудитории
9	Раздел 2. Методологические основы разработки управленческих решений	Презентация доклада. Выявление уровня освоения теоретических знаний по темам раздела.	Критерии оценки выполнения задания: 1.Объем доклада 4-6 стр. (0-2 балла) 2.Раскрытие темы доклада (0-5 баллов) 3.Отсутствие не точностей (0-1 балл) 4.Презентация доклада (0-2 балла) Презентация доклада проводится в аудитории
16	Раздел 3. Организационные и социально-психологические основы разработки управленческих	Аудиторное тестирование. Выявление теоретических знаний по темам раздела. Включает 10 тестовых заданий, в каждом задании 5 вариантов ответа, правильный ответ-1.	Критерии оценки выполнения задания: Каждый правильный ответ на тестовое задание составляет 1 балл(0-10 баллов).

© РГУТИС

	решений		Выполнение тестирования проводится на 16 неделе семестра в аудитории
18	Раздел 4 Эффективность управленческих решений	Групповой проект. Выявление практических навыков и умений проведения оценки качества управленческих решений принятых руководителями организаций.	Критерии оценки проекта: 1) Действие в команде (0-2 балла) 2) Содержание доклада (0-2 балла) 3) Презентация (0-3 балла) 4) Защита проекта (0-8 баллов). Выполнение проекта проводится группой студентов численностью 4-5 человек на 18 неделе в аудитории в течение 90 минут
6	Раздел 5 Методы применяемые на стадии подготовки управленческих решений	Аудиторная контрольная работа. Выявление теоретических знаний по темам раздела. Включает письменный ответ на 1 вопрос	Критерии оценки выполнения задания: 1.Обьем работы составляет 1.5-2 стр. (0-2 балла) 2. Содержание работы раскрывает степень владения теоретическим материалом и аргументированность ответа на поставленный вопрос (0-8 баллов) 3. Работы выполняется в аудитории в течение 45 минут
10	Раздел 6 Методы планирования и прогнозирования	Коллоквиум. Выявление теоретических знаний по темам раздела. Включает собеседование по 2 вопросам	Критерии оценки выполнения задания: 1. Общее время устных ответов на вопроса составляет 6-8 минут (0-2 балла) 2. Содержание ответов отражает их правильное понимание и изложение. (0-8 баллов) Коллоквиум проводится в аудитории
14	Раздел 7 Методы применяемые на стадии выбора альтернатив	Аудиторное тестирование. Выявление теоретических знаний по темам раздела. Включает 10 тестовых заданий, в каждом задании 5 вариантов ответа, правильный ответ-1	Критерии оценки выполнения задания: Каждый правильный ответ на тестовое задание составляет 1 балл (0-10 баллов).

© РГУТИС

			Выполнение тестирования проводится в аудитории
18	Раздел 8 Методы реализации управленческого решения и оценки результатов	Групповой проект. Групповой проект. Выявление практических навыков и умений оценки социально-экономической эффективности реализации принятия управленческих решений.	Критерии оценки проекта: 1) Действие в команде (0-2 балла) 2) Содержание доклада (0-2 балла) 3) Презентация (0-3 балла) 4) Защита проекта (0-8 баллов). Выполнение проекта проводится группой студентов численностью 4-5 человек на 18 неделе в аудитории в течение 90 минут

Раздел 1. Теоретические основы разработки управленческих решений

Вид задания: коллоквиум

Примерное содержание вопросов коллоквиума:

1. Возникновение науки об управленческих решениях
2. Решение в системе управления
3. Роль решения в деятельности менеджера
4. Типология управленческих решений
5. Классификация управленческих решений
6. Условия качества управленческих решений
7. Факторы качества управленческих решений
8. Пути повышения качества решений
9. Функции решения в методологии процесса управления
10. Функции решения в организации процесса управления
11. Технология разработки управленческих решений
12. Факторы, ограничения, критерии, определяющие технологию разработки управленческих решений
13. Формы разработки управленческих решений
14. Методология процесса разработки управленческого решения
15. Организация процесса разработки управленческого решения
16. Функции и полномочия в разработке решений
17. Целевая ориентация управленческих решений
18. Сущность и виды ответственности руководителя
19. Сущность и содержание управленческого решения
20. Управленческие проблемы и их решение
21. Методические принципы разработки решений
22. Процесс управления и управленческие решения
23. Свойства качественных решений
24. Формы реализации управленческих решений.
25. Взаимосвязь целей и типологии управленческих решений
26. Формальные аспекты управленческого решения

Раздел 2. Методологические основы разработки управленческих решений

© РГУТИС

Вид задания: подготовка и презентация доклада.

Примеры тем докладов:

1. Процесс управления и управленческое решение.
2. Роль и функции решений в процессе управления.
3. Управленческое решение как продукт.
4. Управленческие проблемы и критерии их оценивания.
5. Основные методы подготовки управленческих решений.
1. Принципы организации процесса разработки управленческих решений
2. Неформальные аспекты управленческого решения
3. Ответственность за решение и его последствия
4. Роль и функции руководителя в процессе разработки решений
5. Требования, предъявляемые к управленческому решению
6. Особенности различных подходов к организации разработки решений
7. Классификация управленческих ситуаций и проблем
8. Характеристика объектов управленческого решения
9. Характеристика субъектов управленческого решения
10. Творческий характер управленческого решения
11. Требования к управленческим решениям
12. Системный подход к разработке управленческого решения
13. Характеристика инициативно-целевой технологии разработки управленческих решений
14. Характеристика программно-целевой технологии разработки управленческих решений
15. Характеристика регламентной технологии разработки управленческих решений
16. Особенности целевых технологий разработки управленческих решений
17. Характеристика процессорных технологий разработки управленческих решений
18. Состав процессорных технологий разработки управленческих решений
19. Информационная сущность управленческого решения
20. Социально-психологические особенности разработки управленческих решений
21. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческих решений
22. Этические основы разработки управленческих решений
23. Механизм взаимосвязи целей управленческих решений
24. Требования к целям управленческих решений
25. Влияние цели на выбор управленческого решения

Раздел 3. Организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений

Вид задания: письменное тестирование

1. Что такое решение в общем виде?

А) Любой результат мыслительной деятельности человека

Б) Действия руководителя в рамках своих функций

В) Распоряжение руководителя, поддержанное коллективом

Г) Нет верных ответов

Д) Все ответы верны

2. Что вы понимаете под управленческим решением? А) Распределение работы между работниками организации.

© РГУТИС

Б) Конечный результат деятельности организации. В) Завершающий этап процесса управления организацией.

Г) Выбор альтернативы из множества вариантов действий. Д) План действий, формулировка задания и организационно-практическая работа по достижению поставленных целей.

3. Почему существуют различные подходы к определению понятия управленческое решение?

А) Управление охватывает разнообразные стороны деятельности человека.

Б) Обусловлено историей развития менеджмента.

В) В связи с тесным переплетением науки и практики менеджмента.

Г) Теория и практика разработки решений формировалась на основе различных взглядов и концепций менеджмента.

Д) Все подходы представляют единую концепцию эффективности.

4. Вставьте недостающие слова в определение:

(Б) необходимости принятия (А) является наличие (Г), мешающей подчиненным и (В) в целом достигать желаемых (Д).

Варианты слов:

А) управленческое решение

Б) проблема

В) результат

Г) источник

Д) фирма

5. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет принятая в организации методология управления?

А) Формирует философию организации.

Б) Формирует мотивацию для реализации решений.

В) В большинстве случаев не играет никакой роли.

Г) Это только теория возможного существования альтернативных вариантов решений.

Д) Это концепция или принципы разработки и принятия решений.

6. Какова взаимосвязь функций менеджмента и управленческих решений?

А) Управленческое решение является результатом осуществления определенной функции менеджмента.

Б) Взаимосвязи определяются в соответствии с классификацией управленческих решений по содержанию управленческой деятельности.

В) Взаимосвязь есть только в функциях планирования и контроля.

Г) Существенных взаимосвязей нет.

Д) Взаимосвязь есть только в функции «организация».

7. Какие из предложенных вариантов управленческих решений относятся к управлению производством:

Вид управленческой деятельности	Управленческие решения
	1. В течение ноября текущего года провести переподготовку

© РГУТИС

Управление производством	руководителей высшего и среднего звена фирмы в области экономики. 2. Организовать новую службу управления персоналом и включить в ее состав отдел кадров, отдел оценки персонала и оплаты труда, отдел охраны труда и техники безопасности. 3. Объединить в одну службу производство продукции «А» и обеспечение его сырьем и материалами. 4. Создать на фирме отдел стратегического развития и подчинить его непосредственно президенту фирмы. 5. Отделу информации разработать технологию оперативного информационного обеспечения и связи руководителей высшего и среднего звена управления. 6. Сформировать систему расстановки кадров в соответствии со способностями работников и систему ротации кадров между линейными и функциональными подразделениями. 7. Отделу внутреннего аудита провести внеплановую проверку правильности использования руководителями среднего и низшего звена управленческих технологий 8. Начальнику информационного отдела создать базу данных о текущих и потенциальных потребителях и поставщиках фирмы.

Варианты ответов:

А) 2,5,7

Б) 1,6

В) 3, 8

Г) Все решения

Д) Нет верных ответов

8. Перечислите основные элементы обобщенной схемы процесса разработки управленческого решения

А) Цель, ситуация, проблема, решение

Б) Глобальная цель, техническая цель и социальная цель

В) Разработка решения, согласование решения и утверждение решения

Г) Разработка решения, реализация решения, контроль.

Д) Нет верных ответов

9. Что такое «конкретная ситуация»?

А) Реальное положение дел относительно провозглашенной цели

Б) Набор реальных ситуаций производственной или управленческой сферы деятельности, с которыми организации приходится сталкиваться в процессе деятельности

В) Набор возмущающих воздействий, которые мешают организации продвигаться к намеченным целям

Г) Нет верных ответов

Д) Все ответы верны

10. Каковы условия завершения цикла разработки управленческого решения?

А) Достижение приемлемого для руководителя значения конкретной ситуации

Б) Достижение принятой цели

В) Выполнение руководителем всего комплекса разработанных решений

Г) Нет верных ответов

© РГУТИС

Д) Все ответы верны

11. Какую роль играют функции менеджмента в разработке управленческих решений?

А) Функции порождают тип управленческого решения.

Б) Функции отражают содержание управленческих решений.

В) Функции - это условия разработки управленческого решения.

Г) Функции создают информационное поле управленческого решения.

Д) Функции менеджмента позволяют реализовывать управленческие решения.

12. Как трактуется категория «технология разработки управленческих решении»

А) Способ разработки управленческих решений.

Б) Структуризация процесса разработки управленческих решений.

В) Последовательность этапов, алгоритмов и операций процесса разработки управленческих решений.

Г) Сценарий разработки управленческих решений.

Д) Приемы разработки управленческих решений.

13. Вставьте недостающие слова в определение:

Технология принятия решения – (А) и последовательность (В), приводящих к (Б) проблемы (Г).

Варианты слов:

А) состав

Б) решение

В) операция

Г) организация

Д) руководитель

14. Какие функции формируют цикл разработки управленческих решений?

А) Координация и регулирование.

Б) Прогнозирование, планирование, организация, контроль.

В) Планирование, организация, мотивация, контроль.

Г) Целеполагание, стратегическое планирование, проектирование.

Д) Все функции менеджмента.

15. Что понимается под категорией «принятие управленческих решений»?

А) Лицо принимающее решение.

Б) Роль руководителя организации.

В) В соответствии с ответственностью и властью принятый порядок принятия управленческих решений.

Г) Последний этап процесса разработки управленческих решений.

Д) Осуществление выбора альтернативы.

16. На каком этапе процесса менеджмента используется генерирование вариантов управленческих решений?

А) Целеполагание.

Б) Оценка ситуации.

В) Принятие решения.

Г) На всех этапах.

© РГУТИС

Д) Разработка проблемы.

17. Какую роль играют исследования в процессах разработки управленческих решений?

А) Используются на этапе анализа ситуации.

Б) Используются на этапе определения проблемы.

В) Используются на этапе разработки вариантов решений.

Г) Используются на этапе целеполагания.

Д) Используются на каждом из этапов разработки управленческих решений.

18. Вставьте недостающие слова в определение:

Управляемыми переменными являются (А), на которые может (В) влияние (Г) предприятия.

Варианты слов:

А) фактор

Б) влияние

В) оказывать

Г) руководитель

19. Как связаны процессы «разработка управленческих решений» и «принятие управленческих решений»?

А) Могут быть не связаны.

Б) Принятие – последний этап разработки управленческих решений.

В) Принятие – одна из важнейших функций руководителя.

Г) Разработка решений – это осуществление функций менеджмента, а принятие управленческого решения – это способ реализации административной власти.

Д) Это один процесс.

20. Какую роль играет организационное проектирование в разработке управленческих решений?

А) Позволяет разрабатывать варианты управленческих решений.

Б) Позволяет скоординировать стратегические и тактические управленческие решения.

В) В процессе оргпроектирования выявляются ситуации и проблемы, требующие нетрадиционных подходов к разработке и принятию управленческих решений.

Г) Создает условия для разработки эффективных управленческих решений.

Д) Формирует основные взаимосвязи структуры, функций и управленческих решений.

Раздел 4. Эффективность управленческих решений

Содержание заданий группового проекта:

Задание 1. Осуществить моделирование ситуации, в условиях которой представленное управленческое решение может оцениваться как качественное:

Руководство компании «Хруст» приняло решение о выпуске печенья для пользователей компьютеров, которое не крошится и не забивает крошками клавиатуру.

Задание 2. Осуществить моделирование ситуации, в условиях которой представленное управленческое решение может оцениваться как качественное:

Руководство фирмы «Apple» приняло решение об изменении конфигурации экрана

© РГУТИС

монитора и создании нового программного обеспечения.

Задание 3. Осуществить моделирование ситуации, в условиях которой представленное управленческое решение может оцениваться как качественное:

Руководство автомобильной компании приняло решение о выпуске автомобиля для слепых водителей.

Задание 4. Осуществить моделирование ситуации, в условиях которой представленное управленческое решение может оцениваться как качественное:

Руководство компании сотовой связи приняло решение о проведении маркетингового исследования рынка в городе А с целью определения возможного объема продаж и оптимального уровня тарифов.

Раздел 5. Методы, применяемые на стадии подготовки управленческих решений

Вид задания: выполнение аудиторной контрольной работы

Примеры содержания заданий контрольной работы:

1.1 Классификация методов разработки управленческих решений

1.2 Методы диагностики проблем

1.3 Методы целеполагания и выявления альтернатив

Раздел 6. Методы планирования и прогнозирования

Вид задания: коллоквиум

Примеры содержания вопросов коллоквиума:

1. Прогнозирование: понятийная база, типологии прогнозов;
2. Фактографические методы прогнозирования;
3. Экспертные методы прогнозирования;
4. Место прогнозирования в принятии решений.

Раздел 7. Методы, применяемые на стадии выбора альтернатив

Вид задания: письменное тестирование

1. Вставьте недостающие слова в определение

Метод – это система (Б) и процедур (В) различных (А) управления с целью выработки (Г) управленческих решений.

Варианты слов:

А) задача

Б) правило

В) выполнение

Г) рациональных

Д) решение

2. Какими факторами определяется область применения методов разработки решений?

А) Характером решаемых проблем.

Б) Условиями, в которых принимается решение.

В) Сочетанием обоих факторов.

Г) Нет верных ответов

Д) Все ответы верны

3. Вставьте недостающие слова в определение:

© РГУТИС

Аналитические методы - основанные на работе (**Б**) или специалиста с набором аналитических (**А**). Они определяют соотношение между (**Г**) выполнения (**В**) и ее (**Д**) в виде формул, графиков, логических соотношений.

Варианты слов:

А) зависимость
Б) руководитель
В) задача
Г) условия
Д) результат

4. Аналитические методы разработки решений характеризуются тем, что:

А) Руководители устанавливают и используют реальные зависимости между условиями выполнения задачи и ее результатами

Б) Руководители используют проверенные на практике варианты реше
ний и результаты их выполнения

В) Руководители, используя математические критерии оптимальности определяют наилучший вариант решения.

Г) Нет верных ответов
Д) Все ответы верны

5. Вставьте недостающие слова в определение:

Статистические методы - основанные на (Б) информации о (В) удачном (А) ряда организаций в какой-либо сфере деятельности для (Г) или реализации УР (Е) компаниями.

Варианты слов:

А) опыт
Б) использование
В) прошлом
Г) разработка
Д) результат
Е) другие

6. Матричный метод разработки решений основан:

А) На достигнутом компромиссе критериев решения проблемы

Б) На использовании информации о прошлых результатах в конкретных сферах деятельности

В) На предварительном составлении набора вопросов, направленных на решение проблемы.

Г) Нет верных ответов
Д) Все ответы верны

7. Какие из перечисленных методов разработки управленческих решений относятся к группе экспертных методов?

А) Метод теории игр
Б) Метод разработки сценария
В) Метод Дельфи
Г) Нет верных ответов
Д) Все ответы верны

8. Экспертный метод разработки решений эффективно реализуется при условии,

© РГУТИС

когда:

А) Решения рассчитаны на широкий круг потребителей

Б) Ситуации имеют сходный или повторяющийся характер

В) В решении принимают участие несколько специалистов разного профиля и уровня управления

Г) Нет верных ответов

Д) Все ответы верны

9. Метод сценариев представляет собой

А) Графическое изображение связей основных и последующих вариантов разработки решения

Б) Набор прогнозов по решению проблемы, их возможным положительным и отрицательным последствиям

В) Набор аналитических зависимостей между условиями решения проблемы и возможными результатами

Г) Нет верных ответов

Д) Все ответы верны

10. К эвристическим методам разработки решений относится

А) Метод дерева решений

Б) Метод ранжировки решений

В) Метод мозговой атаки

Г) Нет верных ответов

Д) Все ответы верны

11. К активирующим методам разработки решений относится

А) Метод сценариев

Б) Метод конференции идей

В) Матричный метод

Г) Нет верных ответов

Д) Все ответы верны

12. Почему в различных моделях менеджмента формируются разные системы оценки решений?

А) Системы оценки одни и те же.

Б) Оценка закладывается в технологию менеджмента.

В) Модели характеризуются способом разработки решений, если способы разные, то и критерии оценки разные.

Г) Ставятся разные цели.

Д) Цели достигаются разными способами.

13. Какие методы генерирования вариантов решений наиболее используемы в любой организации?

А) Использование групп.

Б) «Мозговой штурм».

В) Административные.

Г) Экономические.

Д) Маркетинговые

© РГУТИС

14. Коммуникации в организации рассматриваются:
A - как процесс;
B - как явление;
C - как формы отношения между людьми;
D - как процесс и как явление;
E - как взаимодействие между субъектом и объектом управления.

15. Процесс общения, передачи информации от человека к человеку, является:
A - коммуникацией;
B - мотивацией;
C - контактом;
D - связью;
E - отношениями.

16. Источник, канал, сообщение, получатель - это четыре основных компонента модели:
A - мотивации;
B - коммуникации;
C - организации;
D - власти;
E - деятельности.

17. Перевод, преобразование смысла идеи, сообщения в символы - это:
A - трансляция;
B - трактовка;
C - интерпретация;
D - кодирование;
E - декодирование.

18. Реакция получателя на сообщение источника называется:
A - обратной связью;
B - ответом;
C - сигналом;
D - знаком;
E - нет верного ответа.

19. Средство, с помощью которого сообщение передается от источника к получателю, называется:
A - кодом;
B - каналом;
C - знаком;
D - символом;
E - сигналом.

20. Символы коммуникации делятся на:
A - вербальные и невербальные;
B - закодированные и незакодированные;
C - прямые и косвенные;
D - содержательные и формальные;

© РГУТИС

Е - прямые и косвенные.

Раздел 8. Методы реализации управленческого решения и оценки результатов

Примеры группового проекта:

Задание 1. Предложить 2 альтернативных варианта повышения загрузки муниципальной курортной гостиницы и провести расчет их ожидаемой эффективности.

Задание 2. Предложить 2 альтернативных варианта увеличения количества покупателей социального продовольственного магазина и провести расчет их ожидаемой эффективности.

Задание 3. Предложить 2 альтернативных варианта роста числа городской библиотеки и провести расчет их ожидаемой эффективности.

Задание 4. Предложить 2 альтернативных варианта увеличения количества абитуриентов государственного вуза и провести расчет их ожидаемой эффективности.

Перечень контрольных вопросов для промежуточной аттестации (зачет 6 / 8 семестр)

1. Решение в системе управления
2. Роль решения в деятельности менеджера
3. Типология управленческих решений
4. Классификация управленческих решений
5. Условия качества управленческих решений
6. Факторы качества управленческих решений
7. Пути повышения качества решений
8. Функции решения в методологии процесса управления
9. Функции решения в организации процесса управления
10. Технология разработки управленческих решений
11. Факторы, ограничения, критерии, определяющие технологию разработки управленческих решений
12. Формы разработки управленческих решений
13. Методология процесса разработки управленческого решения
14. Организация процесса разработки управленческого решения
15. Функции и полномочия в разработке решений
16. Целевая ориентация управленческих решений
17. Сущность и виды ответственности руководителя
18. Сущность и содержание управленческого решения
19. Управленческие проблемы и их решение
20. Методические принципы разработки решений
21. Процесс управления и управленческие решения
22. Свойства качественных решений
23. Формы реализации управленческих решений решений
24. Взаимосвязь целей и типологии управленческих решений решений
25. Формальные аспекты управленческого решения
26. Принципы организации процесса разработки управленческих решений
27. Неформальные аспекты управленческого решения
28. Ответственность за решение и его последствия
29. Роль и функции руководителя в процессе разработки решений
30. Требования, предъявляемые к управленческому решению
31. Особенности различных подходов к организации разработки решений

© РГУТИС

32. Классификация управленческих ситуаций и проблем
33. Характеристика объектов управленческого решения
34. Характеристика субъектов управленческого решения
35. Творческий характер управленческого решения
36. Требования к управленческим решениям
37. Системный подход к разработке управленческого решения
38. Характеристика инициативно-целевой технологии разработки управленческих решений
39. Характеристика программно-целевой технологии разработки управленческих решений
40. Характеристика регламентной технологии разработки управленческих решений
41. Особенности целевых технологий разработки управленческих решений
42. Характеристика процессорных технологий разработки управленческих решений
43. Состав процессорных технологий разработки управленческих решений
44. Информационная сущность управленческого решения
45. Социально-психологические особенности разработки управленческих решений
46. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческих решений
47. Этические основы разработки управленческих решений
48. Механизм взаимосвязи целей управленческих решений
49. Требования к целям управленческих решений
50. Влияние цели на выбор управленческого решения

Типовые контрольные задания промежуточной аттестации, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих формирование компетенции ОПК-2.

ОПК-2 Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем в части ОПК 2.1 Применяет современный инструментарий и интеллектуальные информационно-аналитические системы для сбора, обработки и анализа данных, необходимых для принятия управленческих решении;

ОПК 2.2 Решает поставленные управленческие задачи, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем

Перечень заданий для промежуточной аттестации (зачет 6/8 семестр)

Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 1. *Прочитайте текст и установите соответствие.*

Подберите каждому термину левой графы таблицы соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы

1) Решение, основанное на суждении	А) это есть результат реализации определенной последовательности шагов или действий
2) Запрограммированное решение	Б) основаны на чувствах и ощущениях человеком того, что эти решения правильные
3) Интуитивное решение	В) это выбор, обусловленный знаниями

© РГУТИС

	или накопленным опытом
	Г) решения, обеспечивающие максимальную степень достижения цели управления организацией

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3

Задание 2. *Прочитайте текст и установите соответствие.*

Подберите каждому термину левой графы таблицы соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы

1) Рациональные решения	А) Принимаются на основе объективного анализа проблемных ситуаций с использованием научных методов и компьютерных технологий
2) Незапрограммированное решение	Б) Требуют разработки новых процедур или правил принятия решений
3) Допустимые решения	В) Удовлетворяют всем объективным ограничениям и могут быть реализованы на практике
	Г) основаны на чувствах и ощущениях человеком того, что эти решения правильные

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3

Задание 3. *Прочитайте текс и установите последовательность.*

Расположите в правильной последовательности основные стадии процесса принятия и реализации решений

1) проектная;
2) разведывательная;
3) выбор.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

Задания комбинированного типа

Задания комбинированного типа с выбором одного верного ответа из

© РГУТИС

предложенных и обоснованием выбора ответа

1. Что такое управленческое решение в общем виде?
А) Любой результат мыслительной деятельности человека
Б) Действия руководителя в рамках своих функций
В) Распоряжение руководителя, поддержанное коллективом
Г) Нет верных ответов
Д) Все ответы верны

2. Какова взаимосвязь функций менеджмента и управленческих решений?
А) Управленческое решение является результатом осуществления определенной функции менеджмента.
Б) Взаимосвязи определяются в соответствии с классификацией управленческих решений по содержанию управленческой деятельности.
В) Взаимосвязь есть только в функциях планирования и контроля.
Г) Существенных взаимосвязей нет.
Д) Взаимосвязь есть только в функции «организация».

3. Какие из предложенных вариантов управленческих решений относятся к управлению производством?

Вид управленческой деятельности	Управленческие решения
Управление производством	9. В течение ноября текущего года провести переподготовку руководителей высшего и среднего звена фирмы в области экономики. 10. Организовать новую службу управления персоналом и включить в ее состав отдел кадров, отдел оценки персонала и оплаты труда, отдел охраны труда и техники безопасности. 11. Объединить в одну службу производство продукции «А» и обеспечение его сырьем и материалами. 12. Создать на фирме отдел стратегического развития и подчинить его непосредственно президенту фирмы. 13. Отделу информации разработать технологию оперативного информационного обеспечения и связи руководителей высшего и среднего звена управления. 14. Сформировать систему расстановки кадров в соответствии со способностями работников и систему ротации кадров между линейными и функциональными подразделениями. 15. Отделу внутреннего аудита провести внеплановую проверку правильности использования руководителями среднего и низшего звена управленческих технологий 16. Начальнику информационного отдела создать базу данных о текущих и потенциальных потребителях и поставщиках фирмы.

Варианты ответов:
А) 2,5,7
Б) 1,6
В) 3, 8

© РГУТИС

Г) Все решения
Д) Нет верных ответов

Задания открытого типа с развернутым ответом

Задание 1. На каком этапе процесса менеджмента используется генерирование вариантов управленческих решений?

Типовые практические задания для промежуточной аттестации

Задание 1.

Анализ конкретной ситуации
Проникновение на зарубежный рынок.

Фирма Х (германия) более 20 лет специализируется на производстве арматуры и принадлежностей для ванных комнат и водопроводной системы (краны, узлы, душевое оборудование). Фирма предлагает свою продукцию как для домашних хозяйств, так и для различных организаций.

Доля фирмы на внутреннем рынке – 32%, на рынке Франции – 8%. Бельгии – 3%, а крупная американская торговая компания ежегодно закупает около 4% производимой продукции фирмы для продажи в США (доля 6%). Общий ежегодный оборот компании превышает 40 млн. марок, а по указанным рынкам - 25 млн. марок.

Дифференциация продукции производится фирмой по размерам, цвету, стилю, отделке (металлической и пластиковой), что дает возможность занять более прочные рыночные позиции.

Недавно фирма Х заказала исследование рынка в России. Обнадеживающие результаты побудили фирму к активному внедрению на российский рынок, наметив срок внедрения – один год.

Вопросы и задания.

1. Порекомендуйте фирме пути внедрения на рынок России.
2. Укажите потенциальные трудности. связанные с каждой возможностью проникновения на рынок.
3. Выберите наиболее предпочтительный метод проникновения фирмы на российский рынок.
4. Предложите пути товародвижения и распределения товаров фирмы на российском рынке.

Задание 2.

Какие из предложенных вариантов управленческих решений относятся к управлению производством:

Вид управленческой деятельности	Управленческие решения
	1. В течение ноября текущего года провести переподготовку руководителей высшего и среднего звена фирмы в области экономики.

© РГУТИС

Управление производством	2. Организовать новую службу управления персоналом и включить в ее состав отдел кадров, отдел оценки персонала и оплаты труда, отдел охраны труда и техники безопасности. 3. Объединить в одну службу производство продукции «А» и обеспечение его сырьем и материалами. 4. Создать на фирме отдел стратегического развития и подчинить его непосредственно президенту фирмы. 5. Отделу информации разработать технологию оперативного информационного обеспечения и связи руководителей высшего и среднего звена управления. 6. Сформировать систему расстановки кадров в соответствии со способностями работников и систему ротации кадров между линейными и функциональными подразделениями. 7. Отделу внутреннего аудита провести внеплановую проверку правильности использования руководителями среднего и низшего звена управленческих технологий 8. Начальнику информационного отдела создать базу данных о текущих и потенциальных потребителях и поставщиках фирмы.

Задание 3.

Вставьте недостающие слова в определение:

Математическая модель задачи принятия решения – это специальная (_) конструкция, (_) описывающая в терминах математической теории (_) процесс или (_), лежащее в основе конкретной задачи. Процесс решения такой модели является своеобразным аналогом (_) специалиста, принимающего решение.

Варианты слов:

А) логическая
Б) объективный
В) явление
Г) целенаправленно
Д) мыслительного процесса

Задание 4.

Вставьте недостающие слова в определение:

(__) необходимости принятия (__) является наличие (___), мешающей подчиненным и (___) в целом достигать желаемых (__).

Варианты слов:

А) управленческое решение
Б) проблема
В) результат
Г) источник
Д) фирма

Задание 5.

Стратегические решения – (__) правил, определяющих общие (__) функционирования и (__) фирм.

© РГУТИС

Варианты слов:
А) направления
Б) развития
В) набор

Задание 6.

Контроль – (Б) менеджмента по (А) расхода (В) и обеспечению (Г) планов, программ, заданий по реализации управленческих решений.

Варианты слов:
А) учет
Б) функция
В) ресурсы
Г) выполнение

Задание 7.

Вставьте недостающие слова в определение:

Анализ ситуации – (Б) параметров (А) объекта, сложившихся (В) условий и конкурентных (Д) его функционирования при разработке или реализации управленческого решения.

Варианты слов:
А) управляемый
Б) изучение
В) внешний
Г) условия
Д) ситуаций

Типовые контрольные задания промежуточной аттестации, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих формирование компетенции ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия в части ОПК- 3.1 Определяет социальную значимость организационно-управленческих решений и оценивает их последствия в условиях сложной и динамичной среды, ОПК- 3.2 Применяет навыки разработки обоснованных организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости, ОПК- 3.3 Использует современные методы реализации организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды и оценки их последствия

Перечень заданий для промежуточной аттестации (зачет 6/8 семестр)

Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 1. *Прочитайте текст и установите соответствие.*

Подберите каждому термину левой графы таблицы (принципы прогнозирования) соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы

© РГУТИС

1) Системность	А) подразумевает учёт при прогнозировании всего многообразия действующих факторов, прогнозирование не одного, а системы показателей
2) Комплексность	Б) рассмотрение объекта прогнозирования в качестве системы взаимосвязанных характеристик объекта и прогнозного фона согласно целям и задачам исследования.
3) Непрерывность	В) прогнозы должно строиться постоянно, самое главное, чтобы они отражали реальные изменения, происходящие на данный момент времени, как во всем мире, так и в той области, в которой строиться система прогнозирования
	Г) Все созданные сценарии должны быть согласованы между собой

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3

Задание 2. *Прочитайте текст и установите соответствие.*

Подберите каждому термину левой графы таблицы (принципы прогнозирования) соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы

1) Оптимальность	А) подразумевает выбор наилучшего из всех возможных вариантов на стадии планирования альтернатив.
2) Обобщенность	Б) это способность алгоритма создавать модель, используя набор данных, которая хорошо работает на ранее неизвестных данных.
3) Вариантность	В) учитывает, что в условиях высокого динамизма внешней среды, характерного для современного общества развитие объекта может пойти по различным путям
	Г) Все созданные сценарии должны быть согласованы между собой

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3

Задание 3. *Прочитайте текст и установите соответствие.*

© РГУТИС

Подберите каждому термину левой графы таблицы (уровни принятия решений) соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы

1) Рутинный уровень	А) Этот уровень требует инициативы и свободы действий, но лишь в определенных границах
2) Селективный	Б) Этот уровень не требует творческого подхода, т.к. все действия и процедуры заранее предписаны
3) Адаптационный	В) Менеджер должен выработать решение, которое может быть абсолютно новым
4) Инновационный	Г) На этом уровне решаются наиболее сложные проблемы. Со стороны менеджера требуется абсолютно новый подход

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3	4

Задание 4. *Прочитайте текст и установите соответствие.*

Подберите каждому термину левой графы таблицы (ошибки в принятии решений) соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы

1) Подверженность первому впечатлению	А) при принятии решения неосознанно завышается значимость информации, полученной первой
2) Подкрепление прошлых решений	Б) выбирая варианты, подкрепляющие прошлые решения, даже если последние утратили всякий смысл
3) Принятие желаемого за действительное	В) склонность воспринимать информацию, подтверждающую догадки или мнения, и игнорирование противоречащих им данных
	Г) необоснованное чувство уверенности

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3

Задание 5. *Прочитайте текст и установите соответствие.*

Признаки	**Виды решений**
Содержание решаемых задач	Одноцелевые, многоцелевые
Уровень принятия решения	Научно-технические, технологические,

© РГУТИС

	экономические, организационные, социальные и идейно-воспитательные
Количество целей	На уровне организации в целом, подразделения организации, отдельных работников
Субъект, принимающий решения	Разовые, повторяющиеся
Время действия	Индивидуальные, коллективные (групповые)
Цикличность	Интуитивные, основанные на рассуждении, рациональные
Степень формализации	Простые, сложные, уникальные
Способ обоснования	Стратегические, тактические, оперативные (текущие)
Степень сложности	Направленные внутрь управляемого объекта, за пределы управляемого объекта
Условия принятия решений	Запрограммированные, незапрограммированные
Направленность воздействия	Принимаемые в условиях определенности, в условиях риска, в условиях неопределенности

Задания комбинированного типа

Задания комбинированного типа с выбором одного верного ответа из предложенных и обоснованием выбора ответа

1. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*

Кол-во правильных ответов – 1

Процесс управления осуществляется посредством

А) Принятия решений
Б) Реализации решений
В) Реализации другими сотрудниками
Г) Принятия и реализации решений

2. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*

Кол-во правильных ответов – 1

Для решения задач управления организацией ставится

А) Цель разработки классификации управления по выбранным критериям
Б) Стратегические цели
В) Задача мотивации персонала
Г) Все вышеперечисленное

© РГУТИС

3. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*

Кол-во правильных ответов – 1

Назовите функции управления по предметным областям

А) Производство
Б) Качество
В) Маркетинг
Г) Все вышеперечисленное
.

4. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*

Кол-во правильных ответов – 1

Укажите возможные типы управления по способу принятия решений

А) Альтернативные
Б) Коллегиальные
В) Альтернативные , коллегиальные
Г) Лидерские
Д) Все ответы верны

5. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*

Кол-во правильных ответов – 1

Назовите период постановки целей, в контексте которых формулируются задачи

А) Год
Б) Три
В) Пять
Г) Год, три, пять

Задания открытого типа с развернутым ответом

Задание 1. В цехе сборки простых шариковых ручек компании «Карандаш» работает бригада из 20 женщин. Они сидят вдоль конвейера, по которому движутся комплектующие детали ручек. Заработная плата работницы определяется стоимостью операции, умноженной на число собранных ручек и деленной на число работниц. Количество собранных каждой работницей ручек определяется многими факторами, в среднем разброс составлял ±12 %. Производительность труда бригады равнялась 75 %. Сформулируйте проблему и примите решение по данной ситуации.

Задание 2. Совет директоров фирмы «Русские автомобили» должен принять решение, какой образец запускать в серию. Отличаются эти типы автомобилей, прежде всего, расходом бензина на 100 км пробега – «Добрыня» больше, тяжелее, а потому и бензина ему надо больше, чем «Алеше». Зато «Добрыня» гораздо солиднее и вместительнее. При дешевом бензине потребители предпочтут «Добрыню», при дорогом – «Алешу». Будущая цена бензина неизвестна, это – фактор риска для фирмы. Перед началом заседания члены Совета директоров получают количественные данные, сведенные в таблице.

Таблица – Прибыль фирмы при выпуске автомобилей двух типов
в миллионах рублей.

© РГУТИС

Цена бензина	Тип «Алеша»	Тип «Добрыня»
Низкая (60 %)	750	1000
Высокая (40 %)	500	200

Перечень ситуационных задач для промежуточной аттестации (зачет 6 / 8 семестр)

Ситуационная задача. Рассмотрите конкретную ситуацию и выберите вариант управленческого решения. Обоснуйте свой выбор.

Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением срочной работы. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными. Выберите наиболее приемлемый вариант решения:

А. Строго придерживаться субординации, не оспаривая решение начальника, предложить подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Б. Все зависит от того, насколько авторитетен в ваших глазах начальник.

В. Выразить свое несогласие с решением начальника; предупредить его о том, что впредь в таких случаях будете отменять его задания, порученные вашему подчиненному без вашего согласия.

Г. В интересах дела отменить задание начальника и приказать подчиненному продолжать начатую работу.

Ситуационная задача. Рассмотрите конкретную ситуацию и выберите вариант управленческого решения. Обоснуйте свой выбор.

Неожиданно для всего коллектива вас назначают руководителем крупного отдела, хотя все ожидали назначения другого человека, являющегося неформальным лидером. В коллективе накалилась обстановка. Ваши действия:

А. Выяснить, кто является самыми ярыми противниками вашей кандидатуры. Сухо и официально вызвать их на беседу тоном, не терпящим возражений, изложить условия их дальнейшей работы на своем месте. В случае противодействия принимать самые жесткие административные меры.

Б. Постараться найти общий язык с коллективом, стимулировать его положительные эмоции (например, устроить поездку за город, где в непринужденной обстановке обсудить положение в коллективе и постараться привлечь сотрудников на свою сторону).

В. Привлекать коллектив к формулировке целей и выработке решений, при первой возможности продвигать подчиненных по служебной лестнице, чаще проводить совещания в коллективе, делегировать подчиненным дополнительные полномочия.

Г. Пустить ситуацию на самотек, не принимать близко к сердцу все выпады и уколы противника. Сохранять уверенность и надеяться, что обстановка нормализуется сама собой.

Ситуационная задача. Рассмотрите конкретную ситуацию и выберите вариант управленческого решения. Обоснуйте свой выбор.

Сотрудник вашего подразделения допустил халатность: не внес в информацию, направленную в вышестоящий орган госслужбы, уточненные данные. Действия руководителя:

А. Посочувствовать работнику, пустив разрешение ситуации на самотек.

© РГУТИС

Б. Потребовав письменного объяснения, провести жесткий разговор, припомнив прежние ошибки подчиненного.

В. Вынести факт на обсуждение коллектива, предлагая принять коллективное решение.

Г. Приложить к объяснительной записке докладную на имя руководителя организации с предложениями о наказании.

Перечень контрольных вопросов для промежуточной аттестации (экзамен 7 / 9 семестр)

1. Классификация методов, применяемых на стадии подготовки управленческих решений.
2. Методы диагностики управленческой проблемы.
3. Методы выявления альтернатив решения.
4. Методы выбора, реализации и оценки результатов решения.
5. Факторы, определяющие выбор метода разработки решения.
6. Разновидности технологических моделей и критерии их выбора для практического использования.
7. Влияние факторов внешней среды на разработку и реализацию альтернатив управленческих решений.
8. Прогнозирование состояния факторов внешней среды предприятия
9. Топологические методы разработки управленческих решений
10. Методы выбора альтернатив
11. Неопределенность и риск в управленческих решениях.
12. Приемы принятия решения в условиях неопределенности и риска.
13. Стратегии управления рисками в организации.
14. Психология поведения руководителя в условиях риска.
15. Методы согласования и утверждения решений
16. Методика оценки эффективности решения. Количественная и качественная оценка управленческих решений.
17. Расчет совокупной эффективности управленческих решений.
18. Расчет эффективности решений по выполнению отдельных управленческих функций.
19. Факторы повышения эффективности управленческих решений.

Типовые контрольные задания промежуточной аттестации, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих формирование компетенции ОПК-2.

ОПК-2 Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем в части ОПК 2.1 Применяет современный инструментарий и интеллектуальные информационно-аналитические системы для сбора, обработки и анализа данных, необходимых для принятия управленческих решений;

ОПК 2.2 Решает поставленные управленческие задачи, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем

Перечень заданий для промежуточной аттестации (экзамен 7/9 семестр)

© РГУТИС

Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 1. *Прочитайте текст и установите соответствие.*

Подберите каждому термину левой графы таблицы (методы принятия решений) соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы

1) Математическое моделирование	А) Применяется в тех случаях, когда имеется минимум информации о решаемой проблеме и установлены сжатые сроки для ее решения
2) Метод мозгового штурма	Б) Применяется в тех случаях, когда управленческое решение принимается на основе обширной цифровой информации, которая может быть легко формализована
3) Метод Дельфи	В) Члены группы независимо и анонимно отвечают на детально сформулированный перечень вопросов по рассматриваемой проблеме
	Г) Применяется в тех случаях, когда задача полностью или частично не поддается формализации и не может быть решена математическими методами

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3

Задание 2. *Прочитайте текст и установите соответствие.*

Подберите каждому термину левой графы таблицы (эффективность решений) соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы

1) Организационная эффективность	А) это факт достижения организационных целей за счет меньшего числа работников или меньшего времени
2) Экономическая эффективность	Б) это степень достижения правовых целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами.
3) Психологическая эффективность	В) это соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного за счет реализации конкретного УР, и затрат на его подготовку и реализацию. (соотношение прибыли и затрат)

© РГУТИС

	Г) это факт достижения психологических целей для большего числа работников или населения за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами.

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3

Задание 3. *Прочитайте текст и установите соответствие.*

Подберите каждому термину левой графы таблицы (эффективность решений) соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы

1) Этическая эффективность	А) это факт достижения нравственных целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами.
2) Правовая эффективность	Б) это степень достижения правовых целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами.
3) Технологическая эффективность	В) это факт достижения определенных результатов (отраслевого, национального или мирового технологического уровня производства), запланированных в бизнес-плане, за счет более короткого времени или меньших финансовых затрат.
	Г) это факт достижения психологических целей для большего числа работников или населения за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами.

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3

Задания комбинированного типа

Задания комбинированного типа с выбором одного верного ответа из предложенных и обоснованием выбора ответа

© РГУТИС

1. Перечислите основные элементы обобщенной схемы процесса разработки управленческого решения

А) Цель, ситуация, проблема, решение

Б) Глобальная цель, техническая цель и социальная цель

В) Разработка решения, согласование решения и утверждение решения

Г) Разработка решения, реализация решения, контроль.

Д) Нет верных ответов

2. Что вы понимаете под управленческим решением?

А) Распределение работы между работниками организации.

Б) Конечный результат деятельности организации.

В) Завершающий этап процесса управления организацией.

Г) Выбор альтернативы из множества вариантов действий.

Д) План действий, формулировка задания и организационно-практическая работа по достижению поставленных целей.

3. Что такое «конкретная ситуация» в управленческих решениях?

А) Реальное положение дел относительно провозглашенной цели

Б) Набор реальных ситуаций производственной или управленческой сферы деятельности, с которыми организации приходится сталкиваться в процессе деятельности

В) Набор возмущающих воздействий, которые мешают организации продвигаться к намеченным целям

Г) Нет верных ответов

Д) Все ответы верны

Задания открытого типа с развернутым ответом

Задание 1. Дайте определение понятия «приказ»

Типовые контрольные задания промежуточной аттестации, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих формирование компетенции ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия в части ОПК- 3.1 Определяет социальную значимость организационно-управленческих решений и оценивает их последствия в условиях сложной и динамичной среды, ОПК- 3.2 Применяет навыки разработки обоснованных организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости, ОПК- 3.3 Использует современные методы реализации организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды и оценки их последствия

Перечень заданий для промежуточной аттестации (экзамен 7/9 семестр)

Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 1. *Прочитайте текст и установите соответствие*

© РГУТИС

Форма разработки решения	Определение фирмы разработки решения
А) Закон	1. Решение, носящие методический или технологический характер
Б) Приказ	2. Решение, устанавливающее порядок и способ выполнения каких – либо действий
В) Указание	3. Решение о проведении совместных работ с указанием взаимных прав и обязанностей.
Г) Инструкция	4. Решение высшей государственной власти, носящее обязательный и непреложный характер.
Д) Распоряжение	5. Решение руководителя, облеченного властью
Е) Договор	6. Решение, отражающее цели и конкретные задачи деятельности, средства и время их реализации.
Ж) План	7. Решение руководителя, не наделенного административными функциями.

Задание 2. *Прочитайте текст и установите соответствие*

Форма реализации решения	Определение формы реализации решения
А) Предписание	1. Деловая беседа, проводимая руководителем с целью добиться у подчиненного, требуемых взглядов или понятий по содержанию выполненного решения.
Б) Убеждение	2. Деловая беседа проводимая руководителем с целью обучения, передачи опыта для успешного выполнения решения.
В) Разъяснение	3. Официальное извещение должностному лицу об обязательном выполнении конкретного решения в установленный срок
Г) Наставление	4. Деловая беседа, проводимая руководителем с целью объяснения сути и содержания решения.
Д) Сообщение	5. Деловая беседа, проводимая руководителем с целью передачи дополнительной информации, необходимой для выполнения решения.

Задание 3. *Прочитайте текст и установите соответствие.*

Подберите каждому термину левой графы таблицы (методы реализации управленческих решений) соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы

1) Экспертная оценка	А) Руководитель самостоятельно анализирует проблему, продумывает варианты и создаёт план действий
2) Мозговой штурм	Б) Помогает посмотреть на проблему с разных сторон и найти решения, которые находятся глубоко под поверхностью.
3) Индивидуальный метод	В) Подразумевает консультации с экспертами в проблемной области. Им передают информацию о проблеме

© РГУТИС

	организации, чтобы они проанализировали положение, предложили оптимальный вариант решения и план по внедрению
	Г) изучение опыта конкурентов и лучших практик в отрасли

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3

Задание 4. *Прочитайте текст и установите соответствие.*

Подберите каждому термину левой графы таблицы (методы реализации управленческих решений) соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы

1) Сильные стороны	А) недостаток необходимых ресурсов, препятствующих реализации рыночных возможностей, ухудшающих конкурентные позиции
2) Слабые стороны	Б) явления и тенденции, которые могут ослабить конкурентоспособность организации, отдельных товаров и марок
3) Возможности	В) ресурсы, которые позволяют использовать благоприятные рыночные возможности и по которым предприятие имеет преимущество перед основным рыночным конкурентом
4) Угрозы	Г) те явления и тенденции, которые могут способствовать укреплению конкурентной позиции организации на рынке, росту реализации и прибыли

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3	4

Задание 5. *Прочитайте текст и установите соответствие.*

Подберите каждому термину левой графы таблицы (психологические эффекты управленческих решений) соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы

1) Эффект репрезентативности	А) люди обычно завышают оценки исходов или вероятности случайных событий, которые в большей мере соответствуют их личному опыту и сложившимся представлениям

© РГУТИС

2) Эффект доступности	Б) – человек оценивает вероятность событий в зависимости от того, насколько легко эти события приходят на ум, представляются или всплывают в памяти
3) Иллюзия контроля	В) субъективная оценка вероятности случайного события зависит от того, насколько сам человек верит, что своими действиями он может повлиять на исход данного события
4) Феномен валентности	Г) люди завышают вероятность событий с положительными исходами и занижают – с отрицательными, т.е. приятные и желательные события кажутся людям более вероятными, чем неприятные и нежелательные

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3	4

Задания комбинированного типа

Задания комбинированного типа с выбором одного верного ответа из предложенных и обоснованием выбора ответа

1. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*

Кол-во правильных ответов – 1

Выбор, основанный на методах экономического анализа – это:

А) Решение, основанное на суждении.
Б) Интуитивное решение.
В) Рациональное решение.
Г) Профессиональное решение.

2. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*

Кол-во правильных ответов – 1

Решение какого вида предпочтительнее в условиях дефицита времени:

А) групповое
Б) коллективное
В) индивидуальное
Г) проблемно-разрешающее

3. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*

Кол-во правильных ответов – 3

Что является основными характеристиками качества управленческого решения?

© РГУТИС

А) Научная обоснованность
Б) Логичность
В) Своевременность
Г) Адаптивность

4. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*

Кол-во правильных ответов – 1

Как называется выбор руководителя, сделанный только на основе ощущения, что он правильный?

А) Рациональное
Б) Основанное на суждении
В) Интуитивное

5. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*

Кол-во правильных ответов – 4

Какие существуют методы принятия управленческих решений?
А) Метод сопоставления затрат и выгод
Б) Метод сопоставления преимуществ и недостатков
В) Коэффициентный метод
Г) Вероятностный метод
Д) Нет верных ответов

Задания открытого типа с развернутым ответом

Задание 1. Необходимо принять решение о том, какой образец мотоцикла следует запустить фирме в серию, предложив следующие варианты: пессимистичный; оптимистичный; с наименьшей упущенной выгодой. Исходные данные по прибыли фирмы при выборе того или иного образца приведены в таблице.

Таблица – Прибыль фирмы при различном выборе образца мотоцикла в серию
В миллионах рублей

Цена бензина	Тип «Витязь»	Тип «Комар»
Низкая	900	700
Высокая	100	400

Задание 2. Найти наилучшие стратегии по критериям: максимина, максимакса, Сэвиджа, Гурвица (коэффициент пессимизма 0,2). Платежная матрица представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Платежная матрица

A1	5	-3	6	-8	7	4
A2	7	5	5	-4	8	1
A3	1	3	-1	10	0	2

© РГУТИС

А4	9	-9	7	1	3	-6

Задание 3. Предприятие шьет рубашки и брюки. В прогнозируемом периоде может быть отработано 2000 человеко-часов. При этом за один человеко-час можно сшить либо одну рубашку, либо три пары брюк. Цена реализации одной рубашки составляет 150 р., одних брюк – 200 р. Переменные издержки по изготовлению рубашки 60 р., брюк – 160 р. Какому из товаров следует отдать предпочтение, принимая решение о формировании производственной программы?

Типовые практические задания для промежуточной аттестации

Задание 1.

Ситуационная задача. В марте текущего года получена информация о том, что в результате малоснежной зимы в водохранилище остался недостаточный запас воды. Это может привести к серьезным проблемам в водоснабжении жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ) в летний период, который по прогнозу синоптиков предполагается засушливым. МУП «Водоканал» внесло предложение дополнительно ввести в эксплуатацию новые водозаборные скважины, но для осуществления этого предложения отсутствовали средства, материалы, проект и подрядная организация. Возникла задача, которая должна быть решена с учетом следующих условий:

1. Авторитетными организациями предоставлено два прогноза, по одному из которых ЖКХ грозит остаться без воды, а по второму – за оставшееся время до наступления засухи водохранилище должно наполниться водой в результате выпадения весенних осадков.

2. Отсутствуют какие-либо данные о реальности предложения МУП «Водоканал».

3. Не существует сформулированной математической зависимости между количеством осадков и наполнением водохранилища в короткие сроки.

4. Достаточно точный прогноз о выпадении осадков может запоздать.

Проведенный предварительный анализ на основе имеющихся долговременных данных позволил: – получить картину динамики потребления воды ЖКХ и прогноз на перспективу; – получить картину характерных колебаний уровня воды в водохранилище; – выявить главную и срочную проблемы и оценить их количественно; – выявить побочные (вторичные) проблемы, создавшие описанную ситуацию. Результаты расчетов выявили, что, кроме проблемы, поставленной ЖКХ, есть проблема перспективного водоснабжения города, время решения которой уже пришло.

Кроме того, было установлено, что существуют еще такие вопросы, как почти 10-летняя затяжка реализации разумного предложения по увеличению источников водоснабжения города, бесконтрольность водопотребления горожан, организаций и предприятий, а также большие утечки воды в сетях водопровода.

Определить, из каких проблем состоит возникшая задача. 2. Составить причинно-следственную цепь для данной ситуации по фор- ме: следствие, причина (первопричина), симптом. 3. Ответить на следующие вопросы по данной проблемной ситуации: – В каких условиях возникла данная проблема? – Какая проблема является главной? – Каковы побочные (вторичные) проблемы? – Какая проблема является срочной?

© РГУТИС

Задание 2.

Ситуационная задача. Администрация крупного города проводила конкурс на закупку автобусов для нужд города. Необходимо было принять решение о закупке большой партии автобусов, которые в наибольшей степени удовлетворяли бы условию создания удобства для пассажиров и имели высокое качество. При этом стоимость автобуса должна была быть минимально возможной. Естественно, что это важное управленческое решение должно приниматься коллегиально, для чего и был организован конкурс. Организация конкурса была поручена 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, имеющие непосредственное отношение к эксплуатации городского транспорта.

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?

Задание 3.

Вставьте недостающие слова в определение:

Прогнозирование – (А) динамики развития (В) в будущем, (Г) путях и сроках осуществления этого процесса, основанное на имеющейся (Б).

Варианты слов:

А) предложение
Б) информация
В) ситуация
Г) альтернативных
Д) цель

Задание 4.

Метод – это система (__) и процедур (__) различных (__) управления с целью выработки (__) управленческих решений.

Варианты слов:

А) задача
Б) правило
В) выполнение
Г) рациональных
Д) решение

Задание 5.

Ситуационная задача. В настоящее время наблюдается тенденция к резкому сокращению объема продаж продукции предприятия. При обсуждении на заседании Дирекции были выдвинуты следующие предложения по выходу из кризисной ситуации:

1. Повысить качество выпускаемой продукции до уровня, превышающего качество аналогичной продукции конкурентов.

© РГУТИС

2. Развернуть собственную торговую сеть и снизить розничные цены за счет существенного уменьшения розничных расценок.

3. Сократить ассортимент выпускаемой продукции, исключив из него нерентабельные и малорентабельные виды продукции, с целью снижения удельных издержек на остальные виды выпускаемой продукции и соответствующего снижения оптово-отпускных цен.

Какую первичную информацию необходимо иметь для принятия правильного решения на заседании Дирекции?

Задание 6.

Вставьте недостающие слова в определение:

Внешняя среда – это (__) реально существующих явлений и процессов, прямо или косвенно влияющих на (__) компании, на (__) неопределенностей и (__) при разработке и реализации УР.

Варианты слов:

А) набор
Б) деятельность
В) уровень
Г) риск
Д) решение

Задание 7.

Вставьте недостающие слова в определение:

Риск – (__) возникновения (__) или (__) доходов по сравнению с прогнозируемым (__).

Варианты слов:

А) снижение
Б) убытки
В) вероятность
Г) вариант
Д) решение

Задание 8.

Ситуационная задача. На собрании акционеров АО «N», уставный капитал которого разделен на 100 000 акций, присутствовали акционеры и их правомочные представители, обладающие 50 500 акциями. В повестку дня был включен вопрос о назначении генерального директора и выдвинута кандидатура Иванова И.И. «За» его назначение проголосовали акционеры и их правомочные представители, обладающие 25 250 акциями, «против» – 250 акциями, «воздержалось» – 25 000 акциями. У собрания акционеров возникло сомнение в правомочности принятого решения, и оно проголосовало квалифицированным большинством голосом за внесение изменений в Устав, согласно которым полномочия по назначению генерального директора передаются Совету директоров АО.

Прокомментируйте правомерность принятых Собранием акционеров решений.

Задание 9.

© РГУТИС

Ситуационная задача. Рассмотрите конкретную ситуацию и выберите вариант управленческого решения. Обоснуйте свой выбор.

Сотрудник фирмы получил приглашение от конкурирующей фирмы на работу. Проработав более года в фирме, он показал себя ответственным, грамотным специалистом, получил ценный опыт работы, оказался просто приятным и уравновешенным человеком, способным легко найти общий язык с самыми различными людьми. Фирма, пригласившая его на работу, предложила вдвое большее вознаграждение и, в связи с организацией нового филиала, более высокое положение на иерархической лестнице. Прямо и открыто сотрудник изложил сложившуюся ситуацию руководителю и заверил, что останется на работе, если ему повысят оклад лишь на одну вторую от предложенной фирмой-конкурентом суммы.

А. Руководитель непреклонен, требует, чтобы сотрудник остался, напоминает, что лишь благодаря опыту, полученному в этой фирме, он ценен для конкурента, заявляет, что это принципиальная ситуация.

Б. Руководитель предлагает сотруднику обсудить все положительные и отрицательные моменты его перехода в новую фирму; заверяет, что ему жаль будет терять своего сотрудника, человеческие и деловые качества которого он высоко ценит. И, наконец, обещает выяснить вопрос возможного повышения оклада.

В. Руководитель обещает связаться с вышестоящим начальством, которое только и может решать вопросы повышения оклада сотрудников.

Г. Прежде всего руководитель предлагает работнику в течение недели обдумать предложение. В это время наводит справки о предстоящей работе в фирме-конкуренте. В итоге идет на то, что предлагает сотруднику взять отпуск без сохранения содержания и в это время попробовать поработать у конкурента: все происходящее будет известно лишь руководителю и самому работнику.

Задание 10.

Ситуационная задача. Рассмотрите конкретную ситуацию и выберите вариант управленческого решения. Обоснуйте свой выбор.

Сотрудник вашего подразделения допустил халатность: не внес в информацию, направленную в вышестоящий орган госслужбы, уточненные данные. Действия руководителя:

А. Посочувствовать работнику, пустив разрешение ситуации на самотек.

Б. Потребовав письменного объяснения, провести жесткий разговор, припомнив прежние ошибки подчиненного.

В. Вынести факт на обсуждение коллектива, предлагая принять коллективное решение.

Г. Приложить к объяснительной записке докладную на имя руководителя организации с предложениями о наказании.

Задание 11.

Ситуационная задача. Рассмотрите конкретную ситуацию и выберите вариант управленческого решения. Обоснуйте свой выбор.

Неожиданно для всего коллектива вас назначают руководителем крупного отдела, хотя все ожидали назначения другого человека, являющегося неформальным лидером. В коллективе накалилась обстановка. Ваши действия:

А. Выяснить, кто является самыми ярыми противниками вашей кандидатуры. Сухо и

© РГУТИС

официально вызвать их на беседу тоном, не терпящим возражений, изложить условия их дальнейшей работы на своем месте. В случае противодействия принимать самые жесткие административные меры.

Б. Постараться найти общий язык с коллективом, стимулировать его положительные эмоции (например, устроить поездку за город, где в непринужденной обстановке обсудить положение в коллективе и постараться привлечь сотрудников на свою сторону).

В. Привлекать коллектив к формулировке целей и выработке решений, при первой возможности продвигать подчиненных по служебной лестнице, чаще проводить совещания в коллективе, делегировать подчиненным дополнительные полномочия.

Г. Пустить ситуацию на самотек, не принимать близко к сердцу все выпады и уколы противника. Сохранять уверенность и надеяться, что обстановка нормализуется сама собой.

Задание 12.

Ситуационная задача. Рассмотрите конкретную ситуацию и выберите вариант управленческого решения. Обоснуйте свой выбор.

Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением срочной работы. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными. Выберите наиболее приемлемый вариант решения:

А. Строго придерживаться субординации, не оспаривая решение начальника, предложить подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Б. Все зависит от того, насколько авторитетен в ваших глазах начальник.

В. Выразить свое несогласие с решением начальника; предупредить его о том, что впредь в таких случаях будете отменять его задания, порученные вашему подчиненному без вашего согласия.

Г. В интересах дела отменить задание начальника и приказать подчиненному продолжать начатую работу.

7.4 Содержание занятий семинарского типа

Занятия семинарского типа – одна из форм учебных занятий, направленная на развитие самостоятельности учащихся и приобретение различных умений и навыков.

Занятие семинарского типа представляет собой комплексную форму и завершающее звено в изучении предусмотренных в рабочей программе тем дисциплины. Комплексность данной формы занятий определяется тем, что в ходе проведения занятия сочетаются выступления студентов и преподавателя; положительное толкование (рассмотрение) обсуждаемой проблемы и анализ различных, часто дискуссионных позиций; обсуждение мнений студентов и разъяснение (консультация) преподавателя; углубленное изучение теории и приобретение навыков умения ее использовать в практической работе.

Количество часов занятий семинарского типа по дисциплине определено рабочим учебным планом направления подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление».

Занятия семинарского типа по дисциплине «Разработка управленческих решений» проводятся *в форме практических занятий*.

В системе подготовки практические занятия занимают большую часть времени,

© РГУТИС

отводимого на самостоятельное обучение. Являясь как бы дополнением к лекционному курсу, они закладывают и формируют основы направления подготовки и компетентностного подхода заданного профиля. Содержание занятий и методика их проведения должны обеспечивать развитие творческой активности личности. Они развивают научное мышление, речь студентов, позволяют проверить их знания. Поэтому практические занятия выполняют не только познавательную и воспитательную функции, но и функцию контроля роста обучающихся как творческих личностей.

Практические занятия предполагают предварительную подготовку студентов по плану практического занятия. Готовясь к практическому занятию, студент должен ознакомиться с материалом соответствующей лекции, учебной литературы, которые по своему содержанию представляют теоретическую базу курса. Важной задачей для студентов является проработка всех вопросов не только на основе учебной литературы, но и дополнительных источников.

Тематика практических занятий

Практическое занятие 1.

Вид практического занятия: дискуссия

Тема и содержание занятия: «Возникновение науки об управленческих решениях».

Основные вопросы, исследуемые в теории принятия управленческих решений. Их связь с системой наук управления. Основные вопросы, исследуемые теорией организации, её связь системой наук управления. Методы исследования, применяемые в теории организации, структура дисциплины.

В процессе практического занятия проводится дискуссия по вопросам, раскрывающим тему.

Цель занятия: закрепление и расширение знаний об исторических предпосылках формирования науки об управленческих решениях, ее связи с другими науками об управлении.

Практические навыки: способствовать формированию навыков и умений по выявлению связи между системами наук управления.

Содержание практического занятия: этапы развития научной мысли в области разработки управленческих решений, как процесса, связывающего основные функции управления. Связь теории управленческих решений с другими науками об управлении.

В результате изучения данной темы студент должен знать предпосылки формирования науки о разработке управленческих решений, основные положения научных школ, уметь анализировать различные подходы к теории принятия решений, владеть навыками сопоставления различных точек зрения на теорию принятия решений.

Практическое занятие 2.

Вид практического занятия: работа в малых группах.

Тема и содержание занятия: «Сущность и особенности управленческих решений».

Разработка управленческих решений как наука и учебная дисциплина, предмет и метод.

Решение как выбор альтернативы, средство достижения поставленных целей, как результат анализа прогнозирования, оптимизации экономического обоснования и выбора, как выбор руководителя. Управленческое решение и частный выбор, требования, предъявляемые к управленческим решениям. Различные аспекты управленческих решений.

Цель занятия: формирование исходных представлений о процессе разработки и принятия управленческих решений, как о выборе руководителя, как о средстве достижения поставленных целей, как о результате анализа, прогнозирования,

© РГУТИС

оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернатив из множества вариантов достижения конкретной цели в системе менеджмента, факторах, влияющих на процесс разработки и принятия управленческих решений, предъявляемых к ним требованиям.

Практические навыки: В результате изучения данной темы студент должен знать различные подходы к понятию «управленческое решение», основные критерии, характеризующие управленческое решение, факторы, влияющие на процесс разработки и принятия управленческих решений, различия между количественной и качественной информацией в процессе разработки и принятия управленческих решений. Уметь отличить решения от управленческих решений, отличать качественные данные от количественных, находить основные факторы, влияющие на процесс разработки и принятия управленческих решений, иметь навыки обнаружения признаков, отличающих решения от управленческих решений, выявление анализа основных факторов, влияющих на процесс разработки и принятия управленческих решений.

Практикующие упражнения для малых групп

Задание 1.

Каждое управленческое решение затрагивает разные интересы и аспекты деятельности организации. Указать в чем состоят экономическая, организационная, социальная, правовая, технологическая сущность управленческого решения.

Задание 2.

Определите, к каким функциям управления относятся приведенные ниже управленческие решения.

1. Необходимо провести маркетинговое исследование рынка сотовой связи в городе Н и определить возможный объем продаж и оптимальный уровень тарифов в рабочие и выходные дни.
2. Следует замерить отклонения по содержанию вредных веществ в воздухе в цехе № 2, согласовать их с СЭС и передать электрикам, регулирующим вентиляцию.
3. Решение об экспорте изделий нашей фабрики на Украину было неправильным, так как покупательная способность населения не гарантирует устойчивого, масштабного, перспективного сбыта.
4. Один из крупнейших банков Швеции — Хандельсбанк — на определенном этапе выхода из кризиса передал своим отделениям в разных районах страны право определять условия конкретных кредитов, распределив все акции банка между высшими и средними менеджерами.
5. Следует установить скидки с цен на реализуемые ткани в размере 2% розничной цены при разовой покупке свыше 1000 м и 5% — при неоднократной покупке в течение года или разовой свыше 10 000м.
6. В конце XIX в. президент компании «Мицубиси» Исейя Ивакаси предоставил подразделениям компании автономию. С этого момента каждое «отраслевое» подразделение имеет свой менеджмент и финансовую отчетность, а объединяет их общий бренд.
7. В 1937 г. новый президент компании «Мицубиси» Койата Ивакаси объявил ее открытым акционерным обществом, и более половины акций перешло во владение других японских и зарубежных компаний.
8. Так как качество — главная цель «Мицубиси», то входной проверке подвергаются все виды сырья и полуфабрикатов. Бракованные узлы и детали не выбрасываются, а направляются в отдел расследования для установления причин брака. Каждый день один или два кондиционера проходят специальные испытания.

Задание 3.

В таблице 1 приведены отдельные виды управленческой деятельности, а также

© РГУТИС

бессистемно изложены конкретные управленческие решения.

Проведите систематизацию указанных управленческих решений. Для этого в центральной графе таблицы укажите номера управленческих решений, соответствующих отдельным видам управленческой деятельности.

Таблица 1.

Виды управленческой деятельности	Номера управленческих решений, соответствующих видов управленческой деятельности	Управленческие решения
Управление управленческой деятельностью		1. В течение ноября текущего года провести переподготовку руководителей высшего и среднего звена фирмы в области экономики. 2. Организовать новую службу управления персоналом и включить в ее состав отдел кадров, отдел оценки персонала и оплаты труда, отдел охраны труда и техники безопасности. 3. Объединить в одну службу производство продукции «А» и обеспечение его сырьем и материалами. 4. Создать на фирме отдел стратегического развития и подчинить его непосредственно президенту фирмы. 5. Отделу информации разработать технологию оперативного информационного обеспечения и связи руководителей высшего и среднего звена управления. 6. Сформировать систему расстановки кадров в соответствии со способностями работников и систему ротации кадров между линейными и функциональными подразделениями. 7. Отделу внутреннего аудита провести внеплановую проверку правильности использования руководителями среднего и низшего звена управленческих технологий 8. Начальнику информационного отдела создать базу данных о текущих и потенциальных потребителях и поставщиках фирмы.
Управление персоналом		
Управление производством		

Практическое занятие 3.

Вид практического занятия: работа в малых группах.

Тема и содержание занятия: «Типология управленческих решений»

Содержание практического занятия охватывает круг вопросов, связанных с необходимостью систематизации решений в управлении, понятием типологии и классификации, требованиях и подходах к классификации управленческих решений, видах управленческих решений.

В результате изучения данной темы студент должен знать исходные положения о подходах и требованиях к классификации управленческих решений, их видах, иметь

© РГУТИС

представление о практике применения различных видов управленческих решений.

Цель занятия: закрепление и расширение теоретических знаний о необходимости типологизации и классификации управленческих решений, иметь представление о подходах к классификации управленческих решений.

Практические навыки: в результате изучения данной темы студент должен знать признаки классификации и виды управленческих решений, иметь представление о практике применения различных видов управленческих решений, путях решения проблемы.

Практикующие упражнения для малых групп

Задание 1.

Осуществите классификацию приведенных ниже решений:

В соответствии с протоколом Совещания от 12/7-02, приказами директора завода 38/6-03 и 38/6-04 для реконструкции цеха в установленные сроки необходимо осуществить следующие мероприятия:

1. Провести инвентаризацию оборудования, определив количество, возраст, степень использования отдельных групп оборудования.

2. Для осуществления инвентаризации создать инвентаризационные комиссии в соответствии с Положением об инвентаризации.

3. Объявить конкурс на лучший проект реконструкции, в котором были бы отражены современные технологии производства и методы осуществления реконструкции.

4. Подготовить информацию о направлениях реконструкции и об изменении профессионального и квалификационного состава рабочих, а также о возможных способах повышения их квалификации.

5. Создать конкурсную комиссию по оценке проектов реконструкции под руководством В.Г. Орехова.

6. Разослать протокол мероприятий всем участникам совещания.

Задание 2.

Ниже приведен перечень типичных организационных решений. Используя схему классификации управленческих решений, определите, к каким видам они относятся.

1. Прием на работу специалиста в исследовательскую лабораторию компании, производящей сложную наукоемкую продукцию.

2. Мастер распределяет между рабочими очередной заказ.

3. Финансовый директор определяет размер дивидендов, который совет директоров будет рекомендовать очередному собранию акционеров.

4. Выбор членами правления коммерческого банка места расположения нового филиала.

5. Выбор печатного издания для размещения рекламы о новом товаре фирмы.

6. Выбор аспирантом и его научным руководителем темы диссертационного исследования.

Задание 3.

Укажите, в какой последовательности должны выполняться ниже приведенные действия в процессе решения проблемы

- выделение основных и второстепенных характеристик проблемы;
- разделение проблемы на части;
- прогнозирование и анализ требуемых действий;
- разработка рекомендаций к действиям;

установление причинно-следственных связей по всем возможным вариантам решения проблемы.

© РГУТИС

Практическое занятие 4.

Вид практического занятия: анализ конкретной ситуации.

Тема и содержание занятия: «Условия и факторы качества управленческих решений».

Понятие «фактор качества», его признаки и свойства. Понятие «подсистема», характеристика видов подсистемы организации. Специфика открытых и закрытых систем.

В процессе практического занятия проводится анализ конкретной ситуации в области системного подхода к исследованию факторов качества управленческих решений при принятии управленческих решений.

Цель занятия: формирование исходных представлений о свойствах качественных решений, условиях и факторах качества управленческих решений, предпосылках его повышения.

Практические навыки: способствовать формированию навыков и умений исследования системного подхода в деятельности организации.

Содержание практического занятия: понятие качества управленческих решений, качество решения как совокупность его свойств. Свойства решения. Основные факторы влияющие на качество управленческих решений, зависимость качества решений от условий его разработки и принятия.

В результате изучения данной темы студент должен иметь представление об условиях и факторах, предпосылках повышения качества управленческих решений, уметь определять пути и средства повышения качества управленческих решений.

Анализ конкретной ситуации

«Расширение сбытовой сети»

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

В связи с успешным развитием и ростом масштабов деятельности фирмы ее менеджмент столкнулся с необходимостью разнообразить и расширить каналы сбыта. С целью разрешения возникшей проблемы было решено предоставить часть товара (обогревателей) на реализацию московским магазинам.

Закупка обогревателей осуществляется напрямую у производителя, качество неоднократно проверено и является стабильно хорошим.

Кроме того, фирма договорилась с организацией-производителем о получении товара в кредит с условием оплаты 50% его стоимости через месяц, а оставшейся части — по мере реализации.

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

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

© РГУТИС

наибольшими объемами продаж.

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

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

Вопросы для анализа

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

Практическое занятие 5

Вид практического занятия: индивидуальное практикующее упражнение.

Тема и содержание занятия: «Научные подходы к разработке управленческих решений»

Характеристика взглядов на роль и место управленческих решений в процессе управления в школах «Научного управления», «Административного управления», «Человеческих отношений и поведенческих наук», «Математической школы управления».

В процессе практического занятия проводятся индивидуальные практикующие упражнения.

Цель занятия: состоит в закреплении и реализации знаний о научных подходах к разработке управленческих решений, основных положениях к применению их к разработке управленческих решений, особенностях разработки управленческих решений в зарубежных странах.

Практические навыки: способствовать формированию навыков и умений по выявлению особенностей различных школ управления к роли и значению управленческих решений в эффективности процесса управления в организации.

Содержание практического занятия охватывает круг вопросов о сущности, основных положениях, направленности системного ситуационного, количественного, функционального подходов к разработке управленческих решений в зарубежных странах.

В результате изучения данной темы студент должен иметь представление об основных положениях, направленности, задачах научных подходов, особенности современных подходов к разработке управленческих решений в зарубежных системах.

Практические занятия 6-7

Вид практического занятия: анализ конкретной ситуации.

Тема и содержание занятия: «Целевая ориентация управленческих решений», «Принятие решений в органах государственного (муниципального) управления»

Содержание практического занятия – охватывается круг вопросов, таких как, цель, как основа технологии разработок управленческого решения, взаимосвязь и соотношение понятий «цель», «проблема», «решение», «иерархия целей». Стратегические и тактические цели, достижение их соответствия. Альтернативные достижения цели и

© РГУТИС

выбор решения.

Механизм взаимосвязи целей управленческих решений. Требования к целям управленческих решений. Влияние цели на выбор и особенности разработки решения (разбор конкретной ситуации). Альтернативы достижения цели и выбор управленческого решения. Государственно-управленческие решения: понятие и основные субъекты. Основные и уточняющие характеристики принятия государственных решений. Свойства и формы принятия государственных решений. Классификация государственных решений.

В процессе практического занятия проводится анализ конкретных ситуаций «Повышение качества продукции», «Целевая ориентация рекламной компании фирмы».

Цель занятия: формирование исходных представлений о взаимосвязи целей и решений, особенностях целевой ориентации при разработке управленческих решений, способствовать приобретению теоретических знаний в области целеполагания управленческих решений, закрепить представление о сущности государственных решений, основных субъектах, видах и формах их принятия и исполнения, участниках этих процессов и их роли на каждом этапе принятия и исполнения государственных решений

Практические навыки: содействовать формированию навыков обоснования, формирования, структуризации системы целей решения, осознать основные различия между понятиями государственных и управленческих решений, научиться определять субъекты и участников принятия и исполнения конкретных решений по степени их интересов в данной области, различать виды и формы государственных решений.

Студент должен знать – основные понятия, уметь определять взаимосвязь и соотношение цели, проблемы-решения, владеть навыками анализа и сравнения альтернатив решения не соответствие их целям организации.

Практические занятия 8-9

Вид практического занятия: индивидуальное практикующее упражнение, деловая игра

Тема и содержание занятия: «Технология разработки управленческих решений», «Формы подготовки и реализации управленческих решений»

Состав и характеристика форм подготовки и форм реализации решений. Определение условий и сферы их применения.

В процессе практического занятия проводятся выполнение индивидуальных практикующих упражнений и деловая игра.

Цель занятия: охватывает круг вопросов об основных этапах разработки управленческих решений, их содержании, способствует формированию теоретических знаний в области выявления отличий различных форм подготовки и реализации управленческих решений, а также формирование исходных представлений о способах и формах содержания, условиях и сферах применения различных способов форм подготовки и реализации управленческих решений.

Содержание практического занятия: охватывает круг вопросов, таких как этапы и их содержание на стадии подготовки к разработке управленческого решения, на стадии непосредственно разработок управленческого решения, на стадии принятия решения, реализации, анализа результата, а также способы и формы фиксации принятия решений, условия и сферы применения способов и форм подготовки решений.

Практические навыки: способствовать формированию навыков и умений по использованию различных форм подготовки и форм реализации решений в конкретных производственных условиях.

В результате изучения данной темы студент должен знать современные подходы и

© РГУТИС

технологии разработки управленческих решений, уметь организовывать процесс разработок управленческих решений, владеть навыками получения информации о ситуации, определении целей, анализа ситуации, выбора альтернатив решения, знать формы и способы подготовки и реализации решений и их содержание, владеть навыками сопоставления форм подготовки и реализации решений с учетом условий и сферы их применения.

Индивидуальные практикующие упражнения

Задание 1.

Подберите определения форм разработки решения, приведенных в таблице

Форма разработки решения	Определение фирмы разработки решения
Закон	8. Решение, носящие методический или технологический характер
Приказ	9. Решение, устанавливающее порядок и способ выполнения каких – либо действий
Указание	10. Решение о проведении совместных работ с указанием взаимных прав и обязанностей.
Инструкция	11. Решение высшей государственной власти, носящее обязательный и непреложный характер.
Распоряжение	12. Решение руководителя, облеченного властью
Договор	13. Решение, отражающее цели и конкретные задачи деятельности, средства и время их реализации.
План	14. Решение руководителя, не наделенного административными функциями.

Задание 2. Подберите определения формам реализации решения, приведенным в таблице

Форма реализации решения	Определение формы реализации решения
Предписание	6. Деловая беседа, проводимая руководителем с целью добиться у подчиненного, требуемых взглядов или понятий по содержанию выполненного решения.
Убеждение	7. Деловая беседа проводимая руководителем с целью обучения, передачи опыта для успешного выполнения решения.
Разъяснение	8. Официальное извещение должностному лицу об обязательном выполнении конкретного решения в установленный срок
Наставление	9. Деловая беседа, проводимая руководителем с целью объяснения сути и содержания решения.
Сообщение	10. Деловая беседа, проводимая руководителем с целью передачи дополнительной информации, необходимой для выполнения решения.

Деловая игра «Принятие решений менеджером»

Цель игры: овладеть навыками практического использования системного подхода к решению проблем на разных уровнях принятия решений, умением выбрать методы,

© РГУТИС

помогающие принимать обоснованные решения разных видов проблем.

Ситуация 1.

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

Ситуация 2.

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

Ситуация 3.

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

Ситуация 4.

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

© РГУТИС

Задания

1. Определите уровни и типы решений предложенных ситуаций. Существует ли прямая связь между старшинством по должности и уровнем принимаемых решений? Приведите другие конкретные примеры ситуаций, требующих принятия решений всех четырех типов.

2. Вспомните или придумайте несколько примеров ситуаций, решения которых у вас уже имеются, но, однако, когда-то доставили вам массу беспокойства. Попробуйте припомнить этапы принятия этих решений. Пришлось ли вам впоследствии ими воспользоваться? На каком уровне принятия решений ими можно воспользоваться? Всегда ли готовый ответ правильный? Почему?

3. Опишите все шаги (пункты) рационального подхода к следующим проблемам для любой ситуации, рассмотренной выше:

прием сотрудника на вакантную должность в отделе;

покупка или аренда помещения (здания) для осуществления конкретной производственной деятельности;

поиск путей достижения 10%-ного роста прибыли на конкретном предприятии.

Практические занятия 10-11

Вид практического занятия: практикующие упражнения, анализ конкретной ситуации.

Тема и содержание занятия: «Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения», «Социально-психологические основы разработки управленческих решений»

Особенности и основные направления социально-психологического воздействия управленческих решений на исполнителей. Влияние авторитета и профессионализма руководителя на формирование положительного отношения исполнителей к управленческим решениям. Понятие и характеристика этических основ разработки управленческих решений.

Понятие качества управленческих решений, свойства качества управленческих решений. Факторы, влияющие на качество решения. Предпосылки повышения качества решений.

В процессе практического занятия проводится практикующие упражнения по повышению качества решений, проводится анализ конкретной ситуации «Расширение сбытовой сети»

Цель занятия: способствовать приобретению теоретических знаний по методологическим подходам к формированию качества разработки управленческих решений, способствовать приобретению теоретических знаний в области социально-психологического воздействия управленческих решений на исполнителей.

Практические навыки: способствовать формированию практических навыков и умений в области повышения качества разработки управленческих решений, способствовать формированию навыков и умений по выявлению различных направлений социально-психологического воздействия управленческих решений на исполнителей.

Практическое занятие 12

Вид практического занятия: анализ конкретной ситуации.

Тема и содержание занятия: «Этические основы разработки управленческих решений»

Особенности и основные направления социально-психологического воздействия управленческих решений на исполнителей. Влияние авторитета и профессионализма

© РГУТИС

руководителя на формирование положительного отношения исполнителей к управленческим решениям. Понятие и характеристика этических основ разработки управленческих решений.

В процессе практического занятия проводится анализ конкретной ситуации.

Цель занятия: способствовать приобретению теоретических знаний в области социально-психологического воздействия управленческих решений на исполнителей

Практические навыки: способствовать формированию навыков и умений по выявлению различных направлений социально-психологического воздействия управленческих решений на исполнителей

Продолжительность занятия – 4 ч. / 0,5 ч.

Практическое занятие 13-14

Вид практического занятия: практикующие упражнения, анализ конкретной ситуации.

Тема и содержание занятия: «Эффективность управленческих решений», «Контроль реализации управленческих решений»

Система контроля реализации управленческих решений: виды контроля, методы контроля, этапы организации и проведения контроля. Ответственность руководителя за управленческое решение и его последствия.

В процессе практического занятия проводится практикующие упражнения, проводится анализ конкретных ситуаций «Ответственность за неудачу»

Цель занятия: формирование исходных представлений о контроле, как одной из основных функций управления, видах и методах его осуществления, организации проведения контроля, а также формирование исходных представлений об эффективности управленческих решений, основных видах функциональной эффективности, системе количественных и качественных показателей.

Содержание практического занятия охватывает круг таких вопросов, как значение, функции и виды контроля, процесс контроля и методы его осуществления, понятие эффективности управленческих решений, функциональную классификацию ее видов, показатели оценки.

Практические навыки: формирование способностей по, выполнению процедур действий по выполнению контроля управленческих решений.

В результате изучения данной темы студент должен знать понятие и виды контроля, необходимость его проведения, уметь организовывать процесс контроля, владеть навыками определения причин и выявления основных задач контроля, также студент должен знать понятие, виды эффективности, показатели оценки, уметь проводить анализ эффективности на базе количественных и качественных показателей, владеть навыками сбора информации для оценок эффективности управленческих решений.

Анализ конкретной ситуации

Повышение качества продукции

Фирмы А и Б производят аналогичную продукцию, имеют одинаковые условия производства, уровень технологии и объемы выпуска. Анализ затрат на качество с целью их оптимизации и устранения причин неоправданных расходов фирмы анализируются ежеквартально. За отчетный квартал работы были получены следующие результаты.

Фирма А. На устранение неисправностей в процессе производства было затрачено 4410 долл. США. Расходы на гарантийный ремонт составили 2506 долл., на обучение персонала методом обеспечения качества - 1500 долл. Расходы на входной контроль качества составили — 4568 долл., а на заводские испытания готовой продукции-16717долл.

© РГУТИС

На устранение неисправностей в процессе производства и необходимые в связи с этим корректирующие мероприятия было потрачено 3369 долл.

Фирме было предъявлено несколько судебных исков от потребителей, мотивирующих свои претензии низкой степенью безопасности изделий, что привело к выплате штрафов в сумме 68000 долл. Расходы по управлению системой обеспечения качества стабильны и составляют 1000 долл. ежеквартально.

Фирма Б. За тот же период фирма Б затратила 50000 долл. на совершенствование методик по разработке требований к качеству изделий в процессе проектирования, инструкции по системе качества и качества технологического процесса.

Ежемесячно фирма расходует около 20000 долл. на обучение персонала вопросам контроля и обеспечения качества, а также планирует 10000 долл. на совершенствование работы по оперативному контролю качества.

На устранение неисправностей поставщику было доплачено 7450 долл., а на корректировку обнаруженного брака - 1725 долл.

На исследования в области надежности изделий израсходовано 10562 долл. Ежемесячные заводские испытания готовых изделии требуют 15000 долл. Послегарантийный ремонт обошелся фирме в 752 долл.

Задания:

1. Составьте сравнительную таблицу квартальной структуры расходов на качество продукции фирм А и Б.

2. Проведите оценку целевого подхода каждой фирмы к вопросу обеспечения качества продукции.

3. Сравните эффективность программ по затратам на качество обеих фирм.

Анализ конкретной ситуации Целевая ориентация рекламной компании фирмы

Два косметических магазина 10 лет работают в небольшом городе.

Стратегия магазина «Лола» выражается следующим образом: «Для молодежи, которая любит экспериментировать в моде и хочет выглядеть сногсшибательно, магазин «Лола» – место, где всегда можно купить супермодную косметику и прослушать курс макияжа». Руководство магазина строит свою рекламную компанию под девизом: «Лола» – роковой шлягер этого сезона».

Магазин «Ева» придерживается другой позиции: «Для зрелой женщины, желающей забыть о своем возрасте, «Ева» – магазин, где вы найдете понимание, совет и новейшие достижения косметологов».

Оба магазина тратят на рекламу одинаковую сумму – по 5000 долл. Из этой суммы каждый магазин выделяет 1000 долл. – 20% рекламного бюджета на разработку рекламы, написание текстов и оплату труда специалистов, организующих рекламную компанию.

Остальные 4000 долл. «Лола» распределяет так, как указано в таблице 1.

Бюджет рекламы магазина «Лола»

Таблица 1

Рекламо -распространитель	Содержание рекламных мероприятий	Стоимость долл.
Радиостанция «Рок каждый день»	240 рекламных объявлений и спонсирование субботней передачи «Ритмы моды»	1200
Радио «Пульс» (хит-парад)	160 рекламных объявлений	800
Местная молодежная программа	10 объявлений по 0,5 страницы каждое, с купонами на льготные покупки	400
Молодежная ярмарка	Спонсирование (совместно с другими фирмами) с раздачей образцов товаров	1600

© РГУТИС

Вопросы и задания:

1. В чем состоят отличия целевых позиций двух магазинов? Чем отличается их клиентура, насколько она может быть постоянной?
2. Каков может быть целевой имидж магазина «Ева»?
3. На чем вы рекомендуете концентрировать внимание адресатов рекламы «Ева»?
4. Составьте примерный рекламный план для магазина «Ева».

Практическое занятие 15-17

Вид практического занятия: практикующие упражнения, деловая игра

Тема и содержание занятия: «Классификация методов разработки управленческих решений», «Методы диагностики проблем», «Методы целеполагания и выявления альтернатив»

Классификация методов, применяемых на стадии подготовки управленческих решений. Методы диагностики управленческой проблемы. Методы выявления альтернатив решения. Методы выбора, реализации и оценки результатов решения. Факторы, определяющие выбор метода разработки решения. Разновидности технологических моделей и критерии их выбора для практического использования.

В процессе практического занятия проводятся практикующие упражнения по определению факторов, определяющих выбор метода разработки решения. Проводится деловая игра «Принятие управленческого решения на основе метода «Мозговой атаки».

Цель занятия: состоит в формировании исходных представлений о типах задач и методов разработок и принятия управленческих решений, формировании исходных представлений о методах выявления, формулирования и диагностики проблемы.

Содержание практического занятия охватывает круг вопросов о типах, структуру, классификации задач, особенностях их использования на различных стадиях разработки управленческих решений, выявление, постановка и формулирование проблемы, характеристика методов, анализ проблемы при принятии решений.

Практические навыки: способствовать формированию навыков и умений в области методических подходов к разработке, принятию и оценке результатов управленческих решений.

В результате изучения данной темы студент должен знать основные понятия, типы задач и методов, их классификацию, уметь применять эффективные методы принятия управленческих решений на различных стадиях их разработки, владеть навыками принятия обоснованных управленческих решений, знать основные методы выявления, постановки и формулирования проблемы, уметь адекватно и непредвзято диагностировать проблему, владеть навыками интерпретации данных о проблеме.

Деловая игра «Принятие управленческого решения на основе метода «Мозговой атаки»

Цель игры: Формирование навыков практического применения метода «мозговой атаки» при принятии управленческих решений

Ситуация

Сегодня «Шереметьево» - крупный аэропорт России, где наблюдается тенденция роста авиаперевозок в течение последних трех лет: 2005 г. – 8,5 млн. пассажиров, 2006 – 9,5 млн. и 2007г. — 10,2 млн. Аэропорт самостоятельно осуществляет наземное сервисное и техническое обслуживание 14 иностранных авиакомпаний, среди которых такие крупные перевозчики, как Lufthansa и British Airways. Всего же в 2007 г. услугами «Шереметьево» пользовались 73 российских и 50 зарубежных авиакомпаний. Общая стоимость сервиса, предоставленного им за 2007г., превысила 1 млрд. руб., а количество

© РГУТИС

самолетовылетов (основного показателя технической загрузки аэропорта) возросло на 13 %, при этом за сутки в среднем производилось примерно 360 взлетов/ посадок. Однако, несмотря на эти показатели, «Шереметьево» не попал в тройку лучших аэропортов России.

Задание

Выбрать вариант решения по улучшению работы аэропорта с помощью метода «мозговой атаки».

Порядок выполнения работы.

1. Постановка проблемы (задачи) перед творческой группой, четко сформулировать:

- что в итоге необходимо получить или иметь;
- что мешает получению желаемого.

2. Группе разделиться на две подгруппы — «генераторов» и «критиков». «Генераторы» вырабатывают идеи, вносят предложения, «критики» подвергают позитивной или негативной опенке выдвинутые идеи.

3. Выбрать каждой подгруппой руководителя.

4. Этап молчаливого генерирования (10-15 мин.). Членам группы предлагается письменно изложить возможные решения поставленной задачи в полной тишине (обязательное условие). При генерировании идей индивидуумы продуктивнее групп. При молчаливом генерировании внимание не отвлекается, а концентрируется, создается атмосфера поиска, при которой результаты лучше и разнообразнее. Участников стимулирует обстановка, когда все вокруг напряженно работают и их не торопят немедленно обсудить идею. Они свободны от нежелательного 'эффекта обычных контактов неформальных групп.

5. Этап неупорядоченного перечисления идей. Руководитель предлагает участникам по очереди назвать записанные ими решения проблемы. Обсуждение ограничивается попыткой сжато изложить ответ для удобства его регистрации. Этот этап продолжается до тех пор. пока не будут записаны все идеи решения проблемы.

Возможные идеи:

- упрощение таможенного контроля как для российских, гак и для иностранных граждан;
- приобретение автобусов для перевозок пассажиров по летному полю и установление новых телескопических трапов;
- обеспечение транспортного сообщения между терминалами «Шереметьево-1» и «Шереметьево-11»;
- строительство нового паркинга;
- реконструкция схемы внутреннего электроосвещения;
- обновление технического оснащения аэропорта;
- реконструкции взлетной полосы;
- сокращение времени на обслуживание самолетов (заправку топлива).

6. Этап уяснения идей. На этом этапе происходит быстрое рассмотрение зарегистрированного перечня идей.

7. Подготовка каждой подгруппой письменного отчета.

8. Этап голосования и ранжирования. Всем участникам раздаются карточки, число которых зависит от числа идей, полученных на пятом этапе. Когда участники проранжируют предложенные идеи, указав это в карточках, руководитель объявляет перерыв. Во время перерыва он и его помощники делают подсчеты.

Инструктаж участников при ранжировании. Из восьми карт выберите карту, содержащую самую важную идею, напишите цифру 8 в правом нижнем углу карточки,

© РГУТИС

обведите цифру кружком, а карточку отложите. Из оставшихся семи карт выберите карту, содержащую наименее важную идею, напишите цифру I в правом нижнем углу карточки, обведите цифру кружком, а карточку отложите. Из оставшихся шести карт выберите самый важный пункт, запишите цифру 7 в правом нижнем углу, обведите цифру кружком, а карточку отложите. Действуйте подобным образом до тех пор, пока не будут отложены все карточки.

Требования к проведению «мозговой атаки».

1. Участники сидят за общим столом лицом друг к другу.
2. Запрещаются споры, критика и какие-либо оценки того, что говорится.
3. Время выступления каждого участника – 1-2 мин.
4. Высказываются любые идеи, вплоть до утопических, бредовых.
5. Количество идей важнее их качества.
6. Каждая идея обсуждается, критикуется и оценивается по следующим критериям:
- соответствие предпосылкам и начальным требованиям;
- возможность реализации или отсутствие таковой;
- реализуется сразу или требуется время;
- требует ее реализация лишних затрат или нет;
- применима ли в другой сфере деятельности.

7. Критические замечания излагаются сжато, лаконично (идеи, обсуждение которых требует много времени, лучше повторно рассмотреть позже).

8. Выступать можно несколько раз, однако высказывания должны быть непродолжительными.

9. Продолжительность первого рассмотрения – 20 мин.

Обязанности руководителя — координатора «мозговой атаки».

1. Знакомит членов группы с правилами работы и поведения в группе.

2. Ставит проблему и предлагает высказывать любые решения без предварительного обдумывания.

3. Организует запись всех высказываемых предложений (как можно точнее),

4. Следит за регламентом и соблюдением периодов работы.

5. Помогает высказаться всем желающим, поощряет стеснительных или неспециалистов, особенно если творческая активность снижается.

6. Набирает спектр версий для решения проблемы и лишь потом останавливается на лучшей из них.

7. Стимулирует вопросы типа: «Есть ли связь между идеями»?

8. Представляет участникам полный список идей, составленный на этапе их высказывания.

9. Пытается систематизировать идеи по каким-либо признакам.

10. Подводит тоги обсуждения, информирует о проблемах, оставшихся открытыми

11. Не перебивает участников, не комментирует их высказывания, какими бы оригинальным и они ни были.

Требования к отчету.

1. Количество идей в отчете должно быть максимально большим.
2. Идеи не должны дублировать друг друга.
3. Изложение идей должно быть кратким и четким.
4. Идеи должны соответствовать поставленной проблеме.

Практические занятия 18-19

Вид практического занятия: индивидуальные практикующие упражнения, анализ

© РГУТИС

конкретной ситуации.

Тема и содержание занятия: «Методы прогнозирования», «Топологические методы разработки управленческих решений»

Влияние факторов внешней среды на разработку и реализацию альтернатив управленческих решений. Прогнозирование состояния факторов внешней среды предприятия.

В процессе практического занятия проводятся индивидуальные практикующие упражнения, разбор конкретной ситуации «Проникновение на зарубежный рынок», «Оценка перспектив развития фирмы».

Цель занятия: формирование исходных представлений о месте прогнозирования в принятии решений, типологии прогнозов и методах прогнозирования, а также формирование исходных представлений о системе сетевого планирования и управления, их месте в разработке управленческих решений, целевой направленности составления сетевых моделей, технологиях их построения и расчета.

Практические навыки: способствовать формированию навыков и умений в области системного подхода к исследованию влияния внешней среды на реализацию управленческих решений.

Содержание практического занятия охватывает круг вопросов, таких, как понятие прогнозирования, его место в принятии решений, типология прогнозов и методов прогнозирования, а также понятие системы сетевого планирования и управления, сетевой модели, технологии построения и расчет параметров сетевого графика.

В результате изучения данной темы студент должен знать понятийную базу прогнозирования, типологии прогнозов, уметь принимать обоснованные управленческие решения на основе прогнозных оценок, владеть навыками проведения прогнозных управленческих оценок, поиска информации для проведения прогнозных оценок, знать основные понятия и определения системы сетевого планирования и управления, уметь проводить расчет параметров сетевой модели, владеть методикой построения сетевого графика.

Контрольные вопросы:

1. Приведите примеры типов прогнозов, различающихся по целевому критерию.
2. Чем отличаются плановый, программный и организационный прогноз?
3. Чем отличаются методы исторической и математической аналогии?
4. Каковы достоинства и недостатки метода «Дельфи»?
5. В чем причина популярности в современном управлении и прогнозе метода прогнозных сценариев?
6. Развитие, каких объектов лучше всего прогнозировать методом морфологического анализа?
7. В каких случаях, и для каких целей при принятии решений целесообразно использовать экспертные методы прогнозирования?
8. Перечислите особенности прогнозирования на современном этапе общественного и экономического развития?

Практические занятия 20-21

Вид практического занятия: индивидуальные практикующие упражнения, дискуссия, анализ конкретной ситуации

Тема и содержание занятия: «Методы выбора альтернатив», «Методы выбора альтернатив в условиях определенности риска»

Неопределенность и риск в управленческих решениях. Приемы принятия решения в условиях неопределенности и риска. Стратегии управления рисками в организации.

© РГУТИС

Психология поведения руководителя в условиях риска.

В процессе практического занятия проводится индивидуальные практикующие упражнения и дискуссия по принятию решений в условиях неопределенности и риска. Проводится разбор конкретной ситуации «Определение степени риска при принятии управленческого решения»

Цель занятия: формирование исходных представлений об условиях определенности, методах выбора альтернатив в условиях определенности.

Практические навыки: способствовать формированию навыков и умений в области методологии разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска.

Содержание практического занятия охватывает круг вопросов, таких как, условия и особенности, методы принятия решений в условиях определенности.

В результате изучения данной дисциплины студент должен иметь представление о методах выбора альтернатив в условиях определенности, в частности, в случае множества конкурирующих целей, уметь выбирать рациональные варианты действий в практических задачах принятия решений.

Индивидуальные практикующие упражнения

Задание 1.

В системе маркетинга важное значение отводится выбору целевого рынка. Оценка каждого рынка может производиться балльным методом. В таблице приведены результаты балльной оценки 8 рынков.

Критерии	Максимальное кол-во баллов	Рынок							
		А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З
Динамика продаж		4	4	8	0	4	0	4	4
Долгосрочные перспективы		0	0	6	0	12	0	6	0
Емкость рынка		0	6	3	0	0	6	3	3
Экономические факторы		5	5	0	5	10	5	5	0
Сезонность		3	0	0	3	3	6	0	3
Фирмы конкуренты		10	5	5	10	5	5	5	5
Отношение: затраты на маркетинг/продажи		3	3	0	6	3	0	0	3
Имидж фирмы		0	2	0	2	2	2	0	4
Денежные ресурсы покупателей		6	0	6	6	6	0	0	0
Сбытовые условия		6	0	6	6	6	0	0	0

Вопросы и задания:

1. С помощью балльного метода оцените представленные рынки с позиций приоритета их освоения.

2. Установите значение коэффициентов весомости (значимости) каждого из критериев оценки рынка, так, чтобы их сумма была равна 1. Обоснуйте свой выбор.

3. Проведите оценку представленных рынков с учетом коэффициентов весомости отдельных критериев.

4. Сравните полученные результаты приоритетности освоения рынков по балльному методу и с учетом коэффициентов весомости критериев.

Задание 2

Фирма продает свой товар в 4 регионах. Исходная информация о количестве потенциальных покупателей товара фирмы, объеме покупок ее товара в среднем одним

© РГУТИС

покупателем в год, ожидаемом увеличении или сокращении доли рынка в результате конкуренции, затратах на изучение рынка в каждом из регионов приведена в таблице.

Показатели	Регионы			
	1	2	3	4
1. Число потенциальных покупателей, чел.	1500	2200	2800	1100
2. Годовой объем приобретенного товара в расчете на 1 покупателя, руб./год	4000	5000	3000	3000
3. Ожидаемое изменение доли рынка	+ 0,2	- 0,1	-0,3	+ 0,2
4. Затраты на изучение рынка, тыс. руб.	500	400	600	300

Вопросы и задания:

1. Какой объем реализации товара может получить фирма в каждом регионе?
2. Проранжируйте регионы по приоритетности поставки товара фирмы.

Задание 3

На предприятии планируется производство нового товара. Ожидаемые объемы выпуска, соответствующая цена за единицу товара и прямые затраты приведены в таблице

Объемы выпуска товара являются предельными для соответствующих цен и прямых затрат. Иными словами, любое превышение одного из объемов производства требует использования следующих, более низких цен и прямых затрат. Косвенные затраты ожидаются в размере 200 тыс. руб. при любом объеме производства до и включая 40 тыс. шт.

При превышении этого выпуска косвенные затраты будут составлять 240 тыс. руб.

Объем производства товара (шт.)	Цена за 1 товара (руб)	Прямые затраты на 1 товара (руб)
10000	120	96
20000	112	90
30000	105	85
40000	100	82
50000	96	80
60000	90	79
70000	84	78
80000	80	77

Вопросы и задания

Принять решение об объеме производства товара и установить на нее соответствующую рыночную цену так, чтобы это было наиболее выгодно для фирмы.

Задание 4

В новом году фирма планирует производство новой продукции. Первоначальные исследования показывают, что возможна ее продажа по четырем различным ценам. Данные по каждому варианту цены приведены в таблице

Показатели	Варианты			
	1	2	3	4

© РГУТИС

1. Цена, руб.	90	75	60	84
2. Прямые затраты на единицу продукции, руб.	45	95	60	84
3. Ежегодный объем продаж, тыс. шт.	600	400	250	120
4. Ежегодные затраты на сбыт, тыс. руб.	15000	22500	15000	10500
5. Капитальные вложения, тыс. руб.	12000	9000	6000	4500

Капитальные вложения фирмы будут полностью самортизированы в течении 10 лет. Ежегодные нормы амортизации на протяжении этого срока одинаковы. Отчисления и налоги из прибыли составляют 60%. На производственные исследования и разработки фирмой уже израсходовано 3000 тыс. руб.

Вопросы и задания

1. Провести анализ альтернативных цен, данных в таблице. Какая цена будет наиболее выгодной? Необходимо учесть, что если фирма откажется от производства новой продукции, то вложения аналогичных средств в расширение традиционного производства принесет ей доход в размере 7% от общей суммы затрат.

2. Как бы вы использовали 3000 тыс. руб., израсходованные на предпроизводственные исследования и разработки?

Контрольные вопросы:

1. Почему информация считается основой управленческих решений?
2. Определите понятия «определенность», «неопределенность» и «риск»?
3. Как оцениваются риски при управлении предприятием?
4. Какие виды рисков Вам известны?
5. Чем чистые риски отличаются от коммерческих рисков?
6. Какие методы снижения степени риска Вы знаете?
7. В каком виде оформляется информация для разработки управленческих решений?
8. В чем заключается метод страхования риска?
9. С помощью каких методов обрабатывается информация о внешней среде?
10. Какие методы прогнозирования используются при анализе альтернатив?
11. Какие технические средства используются при подготовке и обработке информации о внешней среде?
12. Какие основные факторы влияют на процесс разработки и принятия управленческих решений?

Продолжительность занятия – 12 ч. / 3 ч.

Практические занятия 22-23

Вид практического занятия: анализ конкретной ситуации, практикующие упражнения.

Тема и содержание занятия: «Методы согласования и утверждения решений», «Методы оценки эффективности решений»

Методика оценки эффективности решения. Количественная и качественная оценка управленческих решений. Расчет совокупной эффективности управленческих решений. Расчет эффективности решений по выполнению отдельных управленческих функций. Факторы повышения эффективности управленческих решений.

В процессе практического занятия проводится разбор конкретной ситуации «Проникновение на зарубежный рынок». Проводится практикующие упражнения по оценке эффективности управленческих решений.

Цель занятия: формирование исходных представлений о методах и технологиях согласования и утверждения решений, а также формирование исходных представлений о

© РГУТИС

необходимости и возможности оценки эффективности принятия решений, методах оценки эффективности управленческими решениями.

Практические навыки: способствовать формированию навыков и умений в области методики оценки эффективности управленческих решений.

Содержание практического занятия охватывает круг вопросов о методах оценки эффективности управленческих решений, сущности метода затраты-прибыль.

В результате изучения данной темы студент должен иметь представление о методах и технологиях согласования и утверждения решений, контроля размещения управленческих решений, уметь организовывать процесс согласования и утверждения решений, контроля за их реализацией, владеть навыками проведения контроля реализации управленческих решений, знать методы оценки управленческих решений, уметь адекватно и не предвзято оценивать эффективность управленческих решений, владеть навыками принимать обоснованные решения.

Анализ конкретной ситуации

Проникновение на зарубежный рынок.

Фирма Х (германия) более 20 лет специализируется на производстве арматуры и принадлежностей для ванных комнат и водопроводной системы (краны, узлы, душевое оборудование). Фирма предлагает свою продукцию как для домашних хозяйств, так и для различных организаций.

Доля фирмы на внутреннем рынке – 32%, на рынке Франции – 8%. Бельгии – 3%, а крупная американская торговая компания ежегодно закупает около 4% производимой продукции фирмы для продажи в США (доля 6%). Общий ежегодный оборот компании превышает 40 млн. марок, а по указанным рынкам - 25 млн. марок.

Дифференциация продукции производится фирмой по размерам, цвету, стилю, отделке (металлической и пластиковой), что дает возможность занять более прочные рыночные позиции.

Недавно фирма Х заказала исследование рынка в России. Обнадеживающие результаты побудили фирму к активному внедрению на российский рынок, наметив срок внедрения – один год.

Вопросы и задания.

1. Порекомендуйте фирме пути внедрения на рынок России.
2. Укажите потенциальные трудности. связанные с каждой возможностью проникновения на рынок.
3. Выберите наиболее предпочтительный метод проникновения фирмы на российский рынок.
4. Предложите пути товародвижения и распределения товаров фирмы на российском рынке.

Индивидуальные практикующие упражнения

Задание 1

В кондитерской и начале каждого дня нужно решить вопрос о том, сколько пирожных необходимо иметь и запасе, чтобы удовлетворить спрос. Себестоимость каждого пирожного – 11руб., а продается оно по 20руб. за штуку. Продать невостребованные пирожные на следующий день невозможно, поэтому остаток обычно распродается в конце дня по 5руб. за штуку. Спрос на пирожные в предыдущие дни был следующим:

Спрос на пирожные в день	1	2	3	4	5
Частота спроса	5	10	15	15	5
Вероятность покупки	0,1	0,2	0,3	0,3	0,1

© РГУТИС

Определите, какие факторы оказывают влияние на колебания спроса на пирожные.

Используя метод платежной матрицы (по критериям максимакса, максимина, минимакса), определите, сколько пирожных должно производиться в начале каждого дня.

Задание 2

Фирма выбирает одну из трех производственных технологий, каждая из которых отличается разным сочетанием используемых ресурсов (труда и материалов), таблиц. Цена единицы труда - 200 долл., а единицы материала – 400 долл.

Характеристика технологий производства товаров

Объем выпуска товара	Технологии					
	А		Б		В	
	затраты		затраты		затраты	
	труда	материала	труда	материала	труда	материала
1	9	2	6	4	4	6
2	19	3	10	8	8	10
3	29	4	14	12	12	14
4	41	5	18	16	16	19
5	59	б	24	22	20	25
б	S5	7	33	29	24	32
7	120	8	45	38	29	40

Вопросы и задания

1. Определите, какую технологию выберет фирма при каждом объеме выпуска товара.

2. Как изменится выбор технологии фирмой, если цена единицы труда увеличится до 300 долл., а цена единицы материала останется прежней?

Задание 3

Промышленное предприятие производит землеройные машины. Сбыт машин падает. Руководитель предприятия принял решение о возможности оплаты продукции в виде лизинга. В качестве лизингодателя выступает само предприятие. Машины стали уходить с предприятия быстрее, чем финансовое пополнение расчетного счета. Через год работы пришлось отказаться от этой системы. Тогда главный экономист предложил разделить рабочий персонал предприятия на постоянную и временную часть. Постоянная часть персонала работает независимо от объема сбыта машин, а временная – в зависимости от количества поступивших заказов.

Используя данные таблицы, оценить экономическую эффективность двух решений двумя методами: по сопоставлению конечных результатов и по конечным результатам.

Принятое решение	Объем реализации продукции в месяц млн. руб.	Общие затраты в месяц млн. руб.	Прибыль млн. руб.
Организация лизинга	8,051	8,234	-0,183
Деление Персонала на постоянную и переменную части	8.051	6,537	1,514

Задание 4

Имеется два варианта финансирования строительства с разным распределением обшей суммы финансирования по годам (таблица). Процентная ставка за кредиты 20% в

© РГУТИС

год.

Варианты	1-й год	2-ой год	3-ий год	4-ый год
Вариант 1 (млн. руб.)	250	250	250	250
Вариант 2 (млн. руб.)	50	150	300	500

Определить: какой вариант выгоднее и какова реальная стоимость проекта.

Задание 5

Общий сбыт продукции фирмы в городах А, Б, В выбранных в качестве объектов оценки эффективности рекламы, составлял 3600 контейнеров продукции до начала рекламы и 6400 контейнеров после ее появления. В «контрольных» (не подвергшихся рекламе) городах Г, Д, Е объем продаж составлял 4600 контейнеров в первом периоде и 5750 – во втором.

Почтовая реклама с помощью специальных буклетов обеспечила получение заказов общим объемом 600 контейнеров в городах А и Б (в городе В рассылка не производилась). В городах А. Б, В также была равномерно задействована телевизионная реклама. Кроме того, в городе В применялась радиореклама.

Расходы на рекламу в этих городах в общей сумме составили:

- телереклама – 110 тыс. долл.,
- радиореклама – 12 тыс. долл.,
- адресная рассылка буклетов – 12,5 тыс. долл.

Продажа каждого дополнительного контейнера продукции, за вычетом транспортных расходов, но не включая затраты на рекламу, дает фирме дополнительную прибыль в размере 0,2 тыс. долл.

Для рекламодателей, самостоятельно изготовляющих и распространяющих рекламу, во всех городах установлен муниципальный налог в размере 5% от величины расходов на рекламу.

Вопросы и задания:

1. Какую часть прироста натурального объема продаж (в процентах от первоначального) можно отнести за счет рекламы?

2. Какова общая эффективность всей рекламной компании?

3. Какова эффективность действия каждого вида рекламы? Приведите расчеты, имея ввиду что в каждом из городов экспериментальной группы объемы продажи в каждый конкретный период были одинаковы.

Задание 6

Форма осуществляет пошив верхней женской одежды. Основная часть производимой продукции реализуется вполне успешно. Однако фирма испытывает затруднения в реализации ветровок. Основные показатели работы фирмы за прошлый год приведены в таблице

Ассортимент	Объем продажи, шт.	Цена за ед/изд. руб.
Куртки	1200	3600
Пальто	680	6000
Ветровки	415	2700
Затраты фирмы	Затраты на изделие, руб.	Затраты за год, тыс.руб.
Материалы: куртка пальто	1300 3000	

© РГУТИС

ветровка	800	
Прямая заработная плата	560	
Косвенные расходы	150	750
Прямые торговые издержки	100	250
Расходы на рекламу		550
Управленческие расходы		850

Фирма получила заказ на 600 шт. ветровок по цене 2550 руб. за изделие. При этом прямые торговые издержки возьмет на себя покупатель. В результате существенного роста производства затраты на материалы снизятся до 720 руб. на изделие.

Требуется: определить выгодность предлагаемого заказа

Контрольные вопросы:

1. Чем обусловлена необходимость надежной системы контроля управленческих решений?
2. Какие требования предъявляются к контролю?
3. Какие функции выполняет контроль?
4. Какие виды контроля управленческих решений Вам известны?
5. Назовите показатели эффективности реализации управленческих решений?
6. Какие технические средства используются при организации системы контроля?
7. В чем различие между официальной и личной ответственностью?
8. Как осуществляется делегирование полномочий при разработке управленческих решений?
9. Какие требования предъявляются к лицу, принимающему решение?
10. Какие виды ответственности Вы знаете?

Продолжительность занятия – 12 ч. / 2,5 ч.

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы; перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», перечень информационных технологий, необходимых для освоения дисциплины

8.1. Основная литература

1.Базерман Макс Х., Мур Дон. Как принять правильное управленческое решение. Практическое пособие. Издательство Альпина ПРО, 2026, 400 с. - ЭБС Znanium. Режим доступа https://znanium.ru/read?id=474597

2.Шишов, В. Ф. Методы оптимизации и принятия решений. Построение оптимизационных моделей и методы их решения в Excel : учебное пособие / В. Ф. Шишов, С. В. Колесникова. – Москва ; Вологда : Инфра-Инженерия, 2025. - 276 с. – ISBN 978-5-9729-2205-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2225337 . – Режим доступа: по подписке.

3.Дусакаева, С. Т. Системный анализ и принятие решений. Практикум : учебное пособие / С. Т. Дусакаева, Л. С. Гришина. – Москва ; Вологда : Инфра-Инженерия, 2025. - 104 с. – ISBN 978-5-9729-2412-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2225348 . – Режим доступа: по подписке.

4.Кузнецова Н.В. Методы принятия управленческих решений. Учебное пособие: Издательство: НИЦ ИНФРА-М, 2024, 222 с.- Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/read?id=430906 – Режим доступа: по подписке.

5.Савчук В.П. Диагностика предприятия: поддержка управленческих решений. Учебное пособие: Издательство: Лаборатория знаний, 2024, 175 с. - Текст : электронный. - URL:

© РГУТИС

https://znanium.ru/read?id=450478 – Режим доступа: по подписке.
6.Смирнов, Э. А. Управленческие решения : учебник / Э. А. Смирнов. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2023. — 362 с. — (Высшее образование). — DOI: https://doi.org/10.12737/2464. - ISBN 978-5-369-00521-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2018249 – Режим доступа: по подписке.
7.Балдин, К. В. Управленческие решения : учебник / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. - 11-е изд., стер. - Москва : Дашков и К, 2023. - 494 с. - ISBN 978-5-394-05340-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2084846 – Режим доступа: по подписке.

8.2. Дополнительная литература

1.Фатхутдинов, Р. А. Управленческие решения : учебник / Р.А. Фатхутдинов. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 344 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-002416-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1228805 – Режим доступа: по подписке.
2.Авдеева, И. Л. Управленческие технологии планирования в принятии кадровых решений : учебное пособие / И. Л. Авдеева, О. А. Коргина, С. И. Овсянникова. – Орел : Издательство Среднерусского института управления – филиала РАНХиГС, 2021. - 77 с. – ISBN 978-5-93179-679-6. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2230968 . – Режим доступа: по подписке.
3.Барышев, А. В. Основы разработки управленческого решения : учебное пособие / А. В. Барышев. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 164 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook_59f18fd67a54e9.78575180. - ISBN 978-5-16-017919-3. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1870407 – Режим доступа: по подписке.
4.Бережная, Е. В. Методы и модели принятия управленческих решений : учебное пособие / Е.В. Бережная, В.И. Бережной. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 384 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс].— (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/975. - ISBN 978-5-16-006914-2. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1905116 – Режим доступа: по подписке.
5.Жукова, Г. С. Математические методы принятия управленческих решений : учебное пособие / Г. С. Жукова. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 212 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/1084987. - ISBN 978-5-16-018725-9. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2049703 . – Режим доступа: по подписке.

8.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1) Деловая среда. Режим доступа: https://dasreda.ru/

8.4. Перечень программного обеспечения, современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем

1) Microsoft Windows
2) Microsoft Office
3) Электронно-библиотечная система ZNANIUM Режим доступа: https://znanium.com/
4) Электронно-библиотечная система BOOK.ru Режим доступа: https://book.ru/
5) Справочная правовая система (СПС) КонсультантПлюс Режим доступа: https://www.consultant.ru/
6) Официальный сайт ФГБОУ ВО «Российский государственный университет туризма и сервиса» Режим доступа: https://rguts.ru/
7) Научная электронная библиотека E-library (информационно-справочная система)

© РГУТИС

Режим доступа: http://www.e-library.ru/
8) Российская национальная библиотека (информационно-справочная система) Режим доступа: https://nlr.ru/
9) Профессиональная база социологических данных Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ) Режим доступа: https://bd.wciom.ru/
10) Информационная справочная система «Интернет-версия справочно-правовой системы "Гарант"» (информационно-правовой портал «Гарант.ру») Режим доступа: http://www.garant.ru
11) Министерство науки и высшего образования Российской Федерации Режим доступа: https://minobrnauki.gov.ru/
12) Библиотечные и архивные ресурсы Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации Режим доступа: http://parlib.duma.gov.ru/
13) Правительство Российской Федерации Режим доступа: http://government.ru/

9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Процесс изучения дисциплины предусматривает аудиторную (работа на лекциях и практических занятиях) и внеаудиторную (самоподготовка к лекциям и практическим занятиям) работу обучающегося.

В качестве основной методики обучения была выбрана методика, включающая - совокупность приёмов, с помощью которых происходит целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями и навыками.

В качестве основных форм организации учебного процесса по дисциплине «Разработка управленческих решений» в предлагаемой методике обучения выступают лекционные (поточные лекции) и практические занятия (с использованием интерактивных технологий обучения), а так же самостоятельная работа обучающихся.

- поточные лекции

Теоретические занятия (лекции) организуются по потокам. На лекциях излагаются темы дисциплины, предусмотренные рабочей программой, акцентируется внимание на наиболее принципиальных и сложных вопросах дисциплины, устанавливаются вопросы для самостоятельной проработки. Ряд тем дисциплины излагаются с использованием интерактивной формы проведения лекционных занятий: проблемные лекции с заранее поставленной проблемой и системой докладов студентов длительностью по 5-10 минут. Конспект лекций является базой при подготовке к практическим занятиям, к экзаменам, а также самостоятельной научной деятельности.

Изложение лекционного материала рекомендуется проводить в форме проблемных лекций. Смысловая нагрузка лекции смещается в сторону от изложения теоретического материала к формированию мотивации самостоятельного обучения через постановку проблем обучения и показ путей решения профессиональных проблем в рамках той или иной темы. При этом основным методом ведения лекции является метод проблемного изложения материала.

- практические занятия

Практические занятия по дисциплине «Разработка управленческих решений» проводятся с целью приобретения практических умений и навыков в области разработки, принятия и реализации управленческих решений.

Практическая работа заключается в выполнении студентами, под руководством преподавателя, комплекса учебных заданий направленных на усвоение научно-теоретических основ разработки управленческих решений, приобретение практических навыков овладения методами практической работы с применением современных

© РГУТИС

информационных и коммуникационных технологий. Проведение практических занятий основано на использовании интерактивных форм.

- *Дискуссия* – обсуждение какого-либо вопроса, проблемы, рассматривается как метод, активизирующий процесс обучения, изучения сложной темы, теоретической проблемы. Важной характеристикой дискуссии, отличающей её от других видов спора, является аргументированность. Обсуждая дискуссионную проблему, каждая сторона, оппонируя мнению собеседника, аргументирует свою позицию. Отличительной чертой дискуссии выступает отсутствие тезиса, но наличие в качестве объединяющего начала темы;

- *Работа в команде (малых группах).* Студенты, как будущие специалисты, должны приобрести во время обучения умения и навыки работы в команде. Обучение в малых группах (команде), согласно определению – совместная деятельность студентов в группе под руководством лидера, направленная на решение общей задачи с делением полномочий, ответственности и взаимозаменяемости, приводящая к синэргетическому эффекту от сложения результатов индивидуальной работы членов команды. Цель работы в команде при выполнении задания – развивать коммуникативные навыки и личностные качества. Студенческая группа — это, как правило, сложившийся коллектив, в котором определены симпатии и антипатии. Поэтому, для выполнения задания предполагается организовать команды из 4-5 студентов по принципу их психологической совместимости.

- *Индивидуальные и групповые практикующие упражнения.*

- *Анализ конкретной ситуации.* Конкретная ситуация – это любое событие, которое содержит в себе противоречие или вступает в противоречие с окружающей средой. Ситуации могут нести в себе как позитивный, так и отрицательный опыт. Все ситуации делятся на простые, критические и экстремальные.

- *Деловая игра.* Деловая игра - это метод группового обучения совместной деятельности в процессе решения общих задач в условиях максимально возможного приближения к реальным проблемным ситуациям. Деловые игры в профессиональном обучении воспроизводят действия участников, стремящихся найти оптимальные пути решения производственных, социально-экономических педагогических, управленческих и других проблем.

Началу деловой игры предшествует изложение проблемной ситуации, формирование цели и задач игры, организация команд и определение их заданий, уточнение роли каждого из участников. Взаимодействие участников игры определяется правилами, отражающими фактическое положение дел в соответствующей области деятельности. Подведение итогов и анализ оптимальных решений завершают деловую игру.

С помощью деловой игры можно определить: наличие тактического и (или) стратегического мышления; способность анализировать собственные возможности и выстаивать соответствующую линию поведения; способность анализировать возможности и мотивы других людей и влиять на их поведение.

Практические занятия способствуют более глубокому пониманию теоретического материала учебного курса, а также развитию, формированию и становлению различных уровней составляющих профессиональной компетентности студентов.

- самостоятельная работа обучающихся

Целью самостоятельной (внеаудиторной) работы обучающихся является обучение навыкам работы с научно-теоретической, периодической, научно-технической литературой и технической документацией, необходимыми для углубленного изучения дисциплины «Разработка управленческих решений», а также развитие у них устойчивых способностей к самостоятельному изучению и изложению полученной информации.

© РГУТИС

Основными задачами самостоятельной работы обучающихся являются:

- овладение фундаментальными знаниями;
- наработка профессиональных навыков;
- приобретение опыта творческой и исследовательской деятельности;
- развитие творческой инициативы, самостоятельности и ответственности студентов.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине «Разработка управленческих решений» обеспечивает:

- закрепление знаний, полученных студентами в процессе лекционных и практических занятий;
- формирование навыков работы с периодической, научно-технической литературой и технической документаций;
- приобретение опыта творческой и исследовательской деятельности;
- развитие творческой инициативы, самостоятельности и ответственности студентов.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося.

Формы самостоятельной работы

Самостоятельная работа заключается в изучении отдельных тем по заданию преподавателя по рекомендуемой им учебной литературе.

Перечень тем самостоятельной работы студентов по подготовке к лекционным и практическим занятиям соответствует тематическому плану рабочей программы дисциплины.

Самостоятельная работа студента предусматривает следующие виды работ:

- подготовка докладов на заданную тему,
- подготовка презентаций по определенным вопросам;
- изучение научной и научно-методической базы по поставленной проблематике;
- подготовка графического материала по заданной теме
- подготовка к аудиторным занятиям;
- выполнение индивидуальных и групповых заданий и проектов;
- подготовка к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине;

10. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю):

Учебные занятия по дисциплине «Разработка управленческих решений» проводятся в следующих оборудованных учебных кабинетах:

Вид учебных занятий по дисциплине	Наименование оборудованных учебных кабинетов, объектов для проведения практических занятий с перечнем основного оборудования
Занятия лекционного типа, групповые и индивидуальные консультации, текущий контроль, промежуточная аттестация	учебная аудитория, специализированная учебная мебель ТСО: видеопроекционное оборудование/переносное видеопроекционное оборудование доска
Занятия семинарского типа	учебная аудитория, специализированная учебная мебель, ТСО: Видеопроекционное оборудование, Интерактивная доска учебная аудитория, специализированная учебная мебель ТСО: Видеопроекционное оборудование

© РГУТИС

	Плакаты, стенды Доска
Самостоятельная работа обучающихся	помещение для самостоятельной работы, специализированная учебная мебель, ТСО: видеопроекционное оборудование, автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода в информационно-телекоммуникационную сеть "Интернет", доска; Помещение для самостоятельной работы в читальном зале Научно-технической библиотеки университета, специализированная учебная мебель автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет», интерактивная доска

© РГУТИС