

УТВЕРЖДЕНО:
Ученым советом Высшей школы
бизнеса, менеджмента и права
Протокол № 5 от «18» декабря 2025 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
Б1.О.9 РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ
основной профессиональной образовательной программы высшего образования –
программы бакалавриата
по направлению подготовки: 38.03.02 «Менеджмент»
направленность (профиль): Логистика
Квалификация: бакалавр
Год начала подготовки: 2026

Разработчики:

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>доцент Высшей школы бизнеса, менеджмента и права</i>	<i>к.филол.н, доцент Костромина Е.А.</i>

Рабочая программа согласована и одобрена директором ОПОП:

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>профессор Высшей школы бизнеса, менеджмента и права</i>	<i>д.э.н, доцент Виноградова М.В.</i>

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС Лист 2 из 111
--	---	-----------------------------------

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 «Логистика» и относится к обязательной части программы Блок 1.

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.

Изучение данной дисциплины базируется на знаниях, полученных при изучении дисциплин базовой и вариативной частей первого блока основной образовательной программы: *Менеджмент, Технологии деловых коммуникаций в профессиональной деятельности, Экономика и предпринимательство, Информационное обеспечение профессиональной деятельности, Теория организации, Право, Социально-экономическая статистика, Безопасность жизнедеятельности, 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 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

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

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 4 зачетных единиц, 144 часа, в том числе:

- для очно-заочной формы обучения - контактная работа преподавателя со студентом - 30 часов (12 часов - занятия лекционного типа, 14 часов – занятия семинарского типа, консультации- 2 часа, промежуточная аттестация- 2 часа), самостоятельная работа студента -114 часов.

Преподавание ведется на очно-заочной формах обучения –в 8 семестре. Продолжительность семестра на очно-заочной формах обучения 18 недель.

Предусматривается проведение учебных занятий следующих видов: традиционных лекций, практические занятия в форме устных и письменных опросов, решения ситуационных задач / кейс-стади, тестовых заданий, выступлений с докладами, групповых дискуссий, деловых и ролевых игр, самостоятельная работа обучающихся, групповые и индивидуальные консультации.

Программой предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме тестирования, выполнения и защиты групповых проектов, промежуточная аттестация в виде экзамена.

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при изучении следующих дисциплин: управление социальной политикой предприятия, методы исследований в менеджменте.

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 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 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: Управление персоналом организации и относится к обязательной части программы.

Необходимые для изучения дисциплины «Разработка управленческих решений» знания, умения и компетенции студента формируются в результате изучения дисциплин: *Менеджмент, Технологии деловых коммуникаций в профессиональной деятельности, Экономика и предпринимательство, Информационное обеспечение профессиональной деятельности, Теория организации, Право, Социально-экономическая статистика, Безопасность жизнедеятельности, Маркетинг.*

Формирование компетенции ОПК – 2 осуществляется в ходе изучения дисциплин «Социально-экономическая статистика», ОПК – 3 осуществляется в ходе изучения дисциплин «Кросскультурный (сравнительный) менеджмент» и «Инновационный менеджмент» и продолжается в данной дисциплине.

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 4 зачетные единицы/ 144 акад. часа
 (1 зачетная единица соответствует 36 академическим часам)

Для очно-заочной формы обучения:

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры
			8
1	Контактная работа обучающихся	30	22
	в том числе:		-
1.1	Занятия лекционного типа	12	12
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	14	14
	Семинары		
	Лабораторные работы		
	Практические занятия	14	14
1.3	Консультации	2	2
2	Самостоятельная работа обучающихся	114	114
3	Форма промежуточной аттестации (экзамен)	2	экз 2
4	Общая трудоемкость час з.е.	144	144
		4	4

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

Для очно-заочной 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 консультаций	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия				
1	Раздел 1. Управленческие решения в системе менеджмента	1.1. Сущность и особенности управленческих решений, роль в системе менеджмента	0,5	Мультимедийная лекция	0,5	работа в малых группах			9	Ознакомление с ЭБС, обобщение лекционного материала
2		1.2 Типология управленческих решений	0,5	Мультимедийная лекция	0,5	работа в малых группах			9	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам
3		1.3 Процесс принятия управленческого решения	0,5	Мультимедийная лекция	0,5	анализ конкретной ситуации			9	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала. Подготовка материала к групповому проекту.
4,5		1.4 Условия и факторы качества управленческих решений	0,5	Мультимедийная	1	работа в малых группах			14,5	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-



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 лекционных занятий	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа,	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия				
	Раздел 2. Методологические основы			лекция						практического материала по заданным вопросам, подготовка к текущему контролю
5		Текущий контроль 1.				тестирование				
6		2.1 Научные подходы к разработке управленческих решений	0,5	Мультимедийная лекция	0,5	работа в малых группах			9	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала
7,8,9		2.2 Экспертные методы разработки управленческих решений	4	Мультимедийная лекция	2	работа в малых группах			14	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала
10,11		2.3 Эвристические методы разработки управленческих решений	2	Интерактивная лекция-дискуссия	1	работа в малых группах			11	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала. Подготовка материала к групповому проекту.
12		2.4. Формальные методы разработки управленческих решений	0,5	Мультимедийная лекция	2	тестирование			7,5	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка к текущему контролю



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 учебных занятий	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа,	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия				
12	Раздел 3. Реализация и эффективность управленческих	Текущий контроль 2.				тестирование				
13, 14		3.1 Процесс реализации управленческих решений	1	Мультимедийная лекция	1	работа в малых группах			14	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам Подготовка материала к групповому проекту.
15		3.2 Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения	1	Интерактивная лекция-дискуссия	1	анализ конкретной ситуации			6	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам.
16, 17		3.3 Эффективность управленческих решений	1	Мультимедийная лекция	2	работа в малых группах			9	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам.
17		Текущий контроль 3.				тестирование				
18		Текущий контроль 4.			2	Защита				

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,	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия				
						группового проекта				
		Консультации					2	Г, И		
		Промежуточная аттестация – экзамен – 2 часа								



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., (очное/ очно-заочн)	Учебно-методическое обеспечение
	1.1. Сущность и особенности управленческих решений, роль в системе менеджмента (9)	Основная литература 1) 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. 2) 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. 3) 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. 4) 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 5) 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 (дата обращения: 22.01.2026). – Режим доступа: по подписке. 6) Дусакаева, С. Т. Системный анализ и принятие решений. Практикум : учебное пособие / С. Т. Дусакаева, Л. С. Гришина. –
	1.2 Типология управленческих решений (9)	
	1.3 Процесс принятия управленческого решения (9)	
	1.4 Условия и факторы качества управленческих решений (14,5)	
	2.1 Научные подходы к разработке управленческих решений (9)	
	2.2 Экспертные методы разработки управленческих решений (14)	
	2.3 Эвристические методы разработки управленческих решений (11)	
	2.4. Формальные методы разработки управленческих решений (7,5)	
	3.1 Процесс реализации управленческих решений (14)	
	3.2 Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения (6)	
	3.3 Эффективность управленческих решений (9)	



Москва ; Вологда : Инфра-Инженерия, 2025. - 104 с. – ISBN 978-5-9729-2412-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2225348> (дата обращения: 22.01.2026). – Режим доступа: по подписке.

7) 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.

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> (дата обращения: 22.01.2026). – 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> (дата обращения: 22.01.2026). – 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	Раздел 1. Управленческие решения в системе менеджмента Раздел 2. Методологические основы разработки управленческих решений	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	



		анализа данных, необходимых для принятия управленческих решений				управленческого решения
	ОПК 2.2	Решает поставленные управленческие задачи, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем	Раздел 2. Методологические основы разработки управленческих решений Раздел 3. Реализация и эффективность 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	Раздел 1. Управленческие решения в системе менеджмента	– Сущность, функции и роль управленческих решений в системе менеджмента; – Классификацию управленческих решений (по уровням, типам, степени формализации, временному горизонту); – Этапы процесса принятия управленческого решения;	– Анализировать управленческую ситуацию на основе реальных кейсов; – Определять тип и уровень управленческого решения в зависимости от контекста; – Выявлять ключевые факторы, влияющие на качество решения; – Оценивать социальную значимость решений и их последствия для стейкхолдеров.	– Навыками структурирования управленческой проблемы; – Навыками работы в малых группах при анализе условий принятия решений; – Навыками анализа управленческих ситуаций с позиций социальной ответственности и устойчивого развития;



			– Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на качество решений; – Условия эффективности решений: информация, время, ресурсы, компетентность; – Понятия неопределённости, риска, конфликта и ограниченной рациональности.		– Навыками выявления и оценки последствий решений в условиях неопределённости и динамичной среды.
ОПК- 3.2	Применяет навыки разработки обоснованных организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости	Раздел 2. Методологические основы разработки управленческих решений	– Научные подходы к разработке решений (системный, ситуационный, процессный); – Экспертные методы: Дельфи, мозговой штурм, комиссии; – Эвристические методы: аналогии, инверсия, синектика; – Формальные (количественные) методы: матрицы решений, деревья решений, анализ чувствительности; – Критерии оценки альтернатив: эффективность, риски, этичность, устойчивость;	– Применять экспертные и эвристические методы в групповых проектах; – Строить деревья решений и использовать матрицы для выбора оптимального варианта; – Обосновывать выбор метода разработки решения в зависимости от типа проблемы; – Формулировать и сравнивать альтернативные варианты решений – Обосновывать выбор оптимального решения на основе критериев эффективности, этики и устойчивости.	– Навыками проведения мозгового штурма и работы в экспертных группах; – Навыками применения формальных моделей при решении учебных кейсов; - Навыками применения различных методов разработки решений в профессиональных кейсах; – Навыками аргументированного выбора и защиты управленческого решения.



				– Современные цифровые инструменты поддержки принятия решений.		
	ОПК- 3.3	Использует современные методы реализации организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды и оценки их последствия	Раздел 3. Реализация и эффективность управленческих решений	– Структуру плана реализации управленческого решения; – Механизмы делегирования полномочий и распределения ответственности; – Методы контроля исполнения решений и корректировки в процессе реализации; – Системы обратной связи и оценки результативности решений; – Подходы к оценке эффективности управленческих решений (экономическая, социальная, стратегическая).	– Разрабатывать план реализации управленческого решения; – Организовывать контроль исполнения решений и вносить корректировки; – Оценивать эффективность реализованных решений по комплексу критериев.	– Навыками проектирования механизмов реализации и контроля управленческих решений; – Навыками оценки результативности и коррекции решений в реальном времени.

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;	тестирование, выполнение и защита	Студент демонстрирует знание сущностной основы, функций,	Закрепление способности находить организационно-



роли и значения решений в деятельности 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. Знание технологических и организационных основ разработки,	группового проекта. тестирование, выполнение и защита	особенностей управленческих решений; 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. Студент демонстрирует знание технологических и организационных	управленческие решения оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений Закрепление умения определять приоритеты профессиональной
---	---	--	---



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.	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.	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.
---	----------------------------	---	---

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

Номер недели семестра	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции (или ее части)	Вид и содержание контрольного задания	Требования к выполнению контрольного задания и срокам сдачи
8	Раздел 1. Управленческие решения в системе менеджмента	тестирование	Включает 20 тестовых заданий, в каждом задании 5 вариантов ответа, правильный ответ-0,5 балл.
12	Раздел 2. Методологические основы разработки управленческих решений	тестирование	Включает 20 тестовых заданий, в каждом задании 5 вариантов ответа, правильный ответ-0,5 балл.
17,1 8	Раздел 3. Реализация и эффективность управленческих решений	Тестирование Групповой проект. Выявление практических навыков и умений проведения оценки качества управленческих решений, принятых руководителями организаций.	Критерии оценки выполнения задания: Каждый правильный ответ на тестовое задание составляет 0,5 балл (0-10 баллов). 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

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 – тестовые задания

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении тестовых заданий

Критерии оценки	оценка
выполнено верно заданий	9 – 10 баллов, если (90 – 100)% правильных ответов
	7 – 8 баллов, если (70 – 89)% правильных ответов
	5 – 6 баллов, если (50 – 69)% правильных ответов
	0 – 4 балла, если менее 50% правильных ответов

Средство оценивания – выполнение и защита группового проекта

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении группового проекта

Предел контроля	длительности	30 мин.
Критерии оценки	– было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в проекте; – были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; – были использованы дополнительные источники информации для реализации группового проекта; – были выполнены все необходимые расчеты; – подготовленные в ходе выполнения проекта документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; – выводы обоснованы, аргументы весомы; – сделаны собственные выводы, выявлены недостатки и предложены практические рекомендации	
Показатели оценки	макс 15 баллов	
0 баллов	проект не подготовлен;	
1–2 балла	подготовлен, но тема раскрыта не полностью;	
3–4 балла	проект подготовлен, но содержит ошибки и неточности	

	формулировок;
5-7 баллов	проект подготовлен, но не достаточен по объему;
8-10 баллов	проект подготовлен, но отсутствует презентация;
11-12 баллов	проект подготовлен, текстовая часть соответствует всем требованиям, но презентация условна;
13-15 баллов	все требования соблюдены, презентация полностью раскрывает тему проекта.

Виды средств оценивания, применяемых при проведении промежуточной аттестации и шкалы оценки уровня знаний, умений и навыков при их выполнении

Средство оценивания- устный опрос + решение ситуационных задач, либо письменный экзамен в виде тестирования

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при проведении промежуточной аттестации

Оценка	Критерии оценивания	Показатели оценивания
«5»	– полно раскрыто содержание материала; – материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности; – продемонстрировано системное и глубокое знание программного материала; – точно используется терминология; – показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации; – 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	– обучающийся показывает всесторонние и глубокие знания 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

	примера; – продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков.	
«4»	– 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 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.	– 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 компетенций, предусмотренных программой.
«3»	– 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	– 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

	наводящих вопросов; – продемонстрировано усвоение основной литературы; – ситуация в целом оценена верно, но не по всем вопросам даны корректные ответы, рекомендации носят отвлекающий характер, нет примеров; – при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, студент не может применить теорию в новой ситуации.	применять теоретические знания для анализа практических ситуаций; – подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой на минимально допустимом уровне
«2»	– 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; – ситуация разобрана поверхностно, нет конкретных выводов и рекомендаций, не на все вопросы к ситуационной задаче даны ответы. – не сформированы компетенции, умения и навыки.	– 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 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	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 управления человеческими ресурсами	Аудиторное тестирование на выявление уровня освоения теоретических знаний по темам раздела	В аудитории в течение 40 минут должны быть отмечены правильные варианты ответов на 20 тестовых заданий и сданы преподавателю на проверку. Работа выполняется на 5 неделе в бсеместре.
12	Раздел 2. Формирование	Аудиторное тестирование на	В аудитории в течение 40 минут должны быть отмечены правильные

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС
		Лист 22 из 111

	человеческих ресурсов	выявление уровня освоения теоретических знаний по темам раздела	варианты ответов на 20 тестовых заданий и сданы преподавателю на проверку. Работа выполняется на 12 неделе в 6 семестре.
17	Раздел 3. Использование человеческих ресурсов	Аудиторное тестирование на выявление уровня освоения теоретических знаний по темам раздела	В аудитории в течение 40 минут должны быть отмечены правильные варианты ответов на 20 тестовых заданий и сданы преподавателю на проверку. Работа выполняется на 17 неделе в 6 семестре.
18		Групповой проект Выявление практических навыков и умений проведения оценки качества управленческих решений, принятых руководителями организаций.	Выполнение группового проекта, состоящего из следующих последовательных действий. Группа студентов делится на подгруппы от 2 до 4 человек в каждой. Каждая подгруппа проводит исследование по теме с выбором конкретной организации (предприятия). После исследования готовится пояснительная записка, на ее основе – презентация. Групповой проект оформляется в соответствии с требованиями. Каждая подгруппа презентует свой проект в форме мультимедийной презентации. По окончании выступления предполагается небольшая групповая дискуссия и ответы на возможные вопросы. Завершающий этап – подведение итогов и оценка результатов группового проекта подгрупп и достижения поставленных перед работой целей. Работа выполняется в течение семестра и защищается на 18 неделе 6 семестра

6 СЕМЕСТР

Текущий контроль 1 (решение тестов):

Раздел 1. Управленческие решения в системе менеджмента

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

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС Лист 23 из 111
--	--	---

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. 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
Управление производством	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.

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
- 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 решений»

- 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.
- 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.

Текущий контроль 2 (решение тестов):

1. Вставьте недостающие слова в определение

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС Лист 27 из 111
--	--	---

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:

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 решений 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) ряде 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, 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 используются в любой организации?

- А) Использование групп.
 Б) «Мозговой штурм».
 В) Административные.
 Г) Экономические.
 Д) Маркетинговые

14. 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

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;
- E - прямые и косвенные.

Текущий контроль 3 (решение тестов):

1. Что является первым этапом реализации управленческого решения?

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС Лист 31 из 111
--	--	---

- А) Контроль исполнения
 - Б) Доведение решения до исполнителей
 - В) Оценка последствий
 - Г) Генерация альтернатив
2. Какой из перечисленных элементов НЕ входит в механизм реализации управленческого решения?
- А) Распределение ответственности
 - Б) Обратная связь
 - В) Сбор первичной информации
 - Г) Делегирование полномочий
3. Какой принцип делегирования предполагает чёткое определение задач и ожидаемых результатов?
- А) Принцип единоначалия
 - Б) Принцип соответствия полномочий и ответственности
 - В) Принцип целеполагания
 - Г) Принцип конкретности заданий
4. Какой метод контроля предполагает проверку не только результата, но и процесса выполнения решения?
- А) Косвенный контроль
 - Б) Прямой контроль
 - В) Контроль по отклонениям
 - Г) Финальный контроль
5. Как называется система, позволяющая оперативно корректировать решение в ходе его реализации?
- А) Система мониторинга
 - Б) Система обратной связи
 - В) Система КРІ
 - Г) Система управления рисками
6. Какой из перечисленных факторов чаще всего препятствует эффективной реализации решения?
- А) Чёткая формулировка цели
 - Б) Недостаток коммуникации между уровнями управления
 - В) Наличие контрольных точек
 - Г) Высокая квалификация исполнителей
7. Какой когнитивный эффект проявляется, когда менеджер игнорирует информацию, противоречащую его первоначальному мнению?
- А) Эффект «группового мышления»
 - Б) Эффект подтверждения
 - В) Эффект якоря
 - Г) Эффект Дуннинга — Крюгера
8. Что такое «групповое мышление» в контексте принятия решений?



- А) Коллективное обсуждение с учётом всех мнений
Б) Стремление к консенсусу ценой игнорирования альтернатив и рисков
В) Использование метода Дельфи
Г) Применение мозгового штурма
9. Какой из перечисленных подходов снижает влияние человеческого фактора при принятии решений?
А) Устная передача решения
Б) Использование формализованных процедур и регламентов
В) Коллегиальное обсуждение без протокола
Г) Делегирование без контроля
10. Как называется склонность переоценивать вероятность успеха собственного решения?
А) Эффект самоуверенности
Б) Эффект фрейминга
В) Эффект привязанности
Г) Эффект авторитета
11. Какой показатель используется для оценки экономической эффективности управленческого решения?
А) Уровень удовлетворённости клиентов
Б) ROI (возврат на инвестиции)
В) Индекс вовлечённости сотрудников
Г) Социальный рейтинг компании
12. Что отражает социальная эффективность управленческого решения?
А) Прибыль компании
Б) Влияние на благосостояние стейкхолдеров и общества
В) Скорость выполнения задач
Г) Уровень автоматизации процессов
13. Какой подход к оценке эффективности учитывает соответствие решения долгосрочной стратегии организации?
А) Тактический
Б) Оперативный
В) Стратегический
Г) Финансовый
14. Какой из перечисленных критериев НЕ относится к оценке эффективности управленческого решения?
А) Экономическая целесообразность
Б) Социальная значимость
В) Количество проведённых совещаний
Г) Стратегическая согласованность
15. Что такое KPI в контексте контроля реализации решений?
А) Комплексный план инноваций
Б) Ключевые показатели эффективности

- В) Контрольный перечень инициатив
 Г) Коэффициент качества информации

16. Какой из перечисленных элементов обеспечивает адаптивность управленческого решения?

- А) Жёсткое следование первоначальному плану
 Б) Отсутствие обратной связи
 В) Возможность корректировки в процессе реализации
 Г) Централизованное принятие всех решений

17. Какой из перечисленных факторов усиливает негативное влияние человеческого фактора?

- А) Чёткие регламенты
 Б) Высокий уровень стресса и неопределённости
 В) Использование цифровых инструментов
 Г) Регулярный контроль

18. Какой метод позволяет оценить баланс интересов различных групп стейкхолдеров при реализации решения?

- А) SWOT-анализ
 Б) Анализ чувствительности
 В) Метод парных сравнений
 Г) Карта стейкхолдеров

19. Что является признаком реальности управленческого решения?

- А) Наличие амбициозной, но недостижимой цели
 Б) Соответствие имеющимся ресурсам и компетенциям
 В) Полная независимость от внешней среды
 Г) Отсутствие сроков выполнения

20. Какой из перечисленных документов чаще всего используется для планирования реализации решения?

- А) Бизнес-модель Canvas
 Б) Дорожная карта (roadmap)
 В) Анкета удовлетворённости
 Г) Отчёт о прибыли

Текущий контроль 4 (выполнение группового проекта):

Примеры группового проекта:

1. Предложить 2 альтернативных варианта повышения загрузки курортной гостиницы и провести расчет их ожидаемой эффективности.
2. Предложить 2 альтернативных варианта увеличения количества покупателей магазина и провести расчет их ожидаемой эффективности.
3. Предложить 2 альтернативных варианта роста числа городской библиотеки и провести расчет их ожидаемой эффективности.
4. Предложить 2 альтернативных варианта увеличения количества абитуриентов государственного вуза и провести расчет их ожидаемой эффективности.
5. Тема может быть предложен студентом

Типовые практические задания для промежуточной аттестации (6 семестр)

Задание 1.

В таблице приведены отдельные виды управленческой деятельности, а также 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

Виды управленческой деятельности	Номера управленческих решений, соответствующих видам управленческой деятельности	Управленческие решения
Управление управленческой деятельностью		1. В течение ноября текущего года провести переподготовку руководителей высшего и среднего звена фирмы в области экономики.
Управление персоналом		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.
Управление производством		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.

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС Лист 35 из 111
--	---	------------------------------------

Задание 2.

Возглавляемая вами как руководителем отдела рабочая группа подготовила в срок проект реорганизации департамента госслужбы. Однако в последний момент перед рассмотрением на коллегии областной администрации один из сотрудников предложил разработанный им лично проект, который в беглом ознакомлении производит благоприятное впечатление. Как поступить?

- А. Проигнорировать проект сотрудника.
- Б. Предложить коллегии его проект.
- В. Получив разрешение на отсрочку, сделать совместный проект.
- Г. Некоторое время спустя выдать проект сотрудника за свой.

Задание 3.

При распределении премий некоторые сотрудники коллектива посчитали, что их несправедливо обошли, и обратились к вам с жалобой. Что вы ответите?

- А. Скажете, что премии распределяются и утверждаются в соответствии с приказом руководителя.
- Б. Успокоите сотрудников, пообещав, что они получат премию в следующий раз, если заслужат.
- В. Посоветуете недовольным обратиться в соответствующий юридический или профсоюзный орган.

Задание 4.

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.
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.

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

Задание 5.

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

Вопросы и задания.

1. Посоветуйте 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 6.

Какие из предложенных вариантов управленческих решений относятся к управлению производством:

Вид управленческой деятельности	Управленческие решения
Управление производством	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.

Задание 7

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.

Задание 8

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 накопилась обстановка. Ваши действия:

А. Выяснить, кто является самыми яркими 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.

Задание 9

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.

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС Лист 38 из 111
--	--	---

Перечень вопросов к промежуточной аттестации (экзамен 8 семестр)

1. Понятие управленческого решения, классификация методов, применяемых на стадии подготовки управленческих решений.
2. Методы диагностики управленческой проблемы: понятие, классификация, краткая характеристика.
3. Методы выявления и выбора альтернатив решения: понятие, классификация, краткая характеристика. Метод мозгового штурма, Метод Дельфи.
4. Методы выявления и выбора альтернатив решения: понятие, классификация, краткая характеристика. Метод синектики, Метод коллективного блокнота.
5. Методы выявления и выбора альтернатив решения: понятие, классификация, краткая характеристика. Метод фокальных объектов, Метод суда.
6. Методы выбора, реализации и оценки результатов решения. Функционально-стоимостный анализ, метод сравнения, графический метод, балансовый метод.
7. Факторы, влияющие на управленческое решение и определяющие выбор метода разработки решения.
8. Влияние факторов внешней среды на разработку и реализацию альтернатив управленческих решений.
9. Анализ и прогнозирование влияния состояния факторов внешней среды на деятельность предприятия
10. Топологические методы разработки управленческих решений. Сетевое моделирование.
11. Понятие неопределенности и риска в принятии управленческих решений, причины.
12. Понятие неопределенности и риска в принятии управленческих решений. Виды рисков.
13. Понятие неопределенности и риска в принятии управленческих решений. Методы учета факторов неопределенности и риска.
14. Стратегии управления рисками в организации.
15. Психология поведения руководителя в условиях риска.
16. Методы согласования и утверждения решений
17. Методика оценки эффективности решения. Количественная и качественная оценка управленческих решений.
18. Качество управленческого решения. Основные условия обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения
19. Факторы повышения эффективности управленческих решений.
20. Понятие управленческого решения. Требования, предъявляемые к управленческому решению.
21. Деловая игра как метод разработки и принятия управленческих решений.
22. Креативные методы принятия решений.
23. ТРИЗ и метод сценариев в разработке управленческих решений.
24. Понятие, назначение и методика проведения STEP-анализа
25. Понятие, назначение и методика проведения SWOT-анализа
26. Понятие, назначение и методика проведения SPACE-анализа
27. Делегирование полномочий: понятие, специфика процесса, роль в принятии управленческих решений.
28. Научные подходы к разработке и принятию управленческих решений.

Типовые контрольные задания промежуточной аттестации, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих формирование компетенции

Типовые контрольные задания промежуточной аттестации, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих формирование компетенции 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 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

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

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3

Ответ:

1	2	3
В	А	Б

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

Ответ:

1	2	3
А	Б	В

Задание 3. Прочитайте текст 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:

--	--	--

Ответ:

2	1	3
---	---	---

Задание 4. 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

Ответ:

1	2	3
Б	А	В

Задание 5. 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)
	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

Ответ:

1	2	3
А	В	Г

Задание 6. 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

Ответ:

1	2	3
А	Б	В

Задания комбинированного типа

Задания комбинированного типа с выбором одного верного ответа из 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

Ответ: Б

Обоснование: Определение понятия управленческое решение

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».

Ответ: А

Обоснование: Свойства понятий «менеджмент» и «управленческое решение»

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

Г) Все решения

Д) Нет верных ответов

Ответ: 3,8

Обоснование: В отличие от других вариантов ответов, эти пункты соответствуют именно управлению производством.

4. Перечислите основные элементы обобщенной схемы процесса разработки управленческого решения

А) Цель, ситуация, проблема, решение

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС
		Лист 44 из 111

- 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

Ответ: А

Обоснование: Определение процесса разработки управленческого решения

5. 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.

Ответ: Г

Обоснование: Определение понятия «управленческое решение»

6. 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

Ответ: А

Обоснование: Определение понятия «конкретная ситуация» в управленческих решениях

Задания открытого типа с развернутым ответом

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

Ответ: Генерирование вариантов управленческих решений происходит на этапе «выявление альтернатив», когда выявляются и формулируются варианты решения проблемы.

Обоснование: Описание процесса разработки управленческих решений

Задание 2. Дайте определение понятия «приказ»

Ответ: Приказ (письменный или устный) – это решение руководителя, облеченного властью в организации или крупном ее подразделении. Он издается или оглашается по вопросам, входящим в компетенцию руководителя и обязателен для исполнения подчиненными или подведомственными организациями.

Обоснование: Определение понятия «приказ»

Типовые практические задания для промежуточной аттестации

Задание 1.

В таблице приведены отдельные виды управленческой деятельности, а также 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

Виды управленческой деятельности	Номера управленческих решений, соответствующих видам управленческой деятельности	Управленческие решения
Управление управленческой деятельностью		17. В течение ноября текущего года провести переподготовку руководителей высшего и среднего звена фирмы в области экономики.
Управление персоналом		18. Организовать новую службу управления персоналом и включить в ее состав отдел кадров, отдел оценки персонала и оплаты труда, отдел охраны труда и техники безопасности.
Управление производством		19. Объединить в одну службу производство продукции «А» и обеспечение его сырьем и материалами. 20. Создать на фирме отдел стратегического развития и подчинить его непосредственно президенту фирмы. 21. Отделу информации разработать технологию оперативного информационного обеспечения и связи руководителей высшего и среднего звена управления. 22. Сформировать систему расстановки кадров в соответствии со способностями работников и систему ротации кадров между линейными и функциональными подразделениями. 23. Отделу внутреннего аудита провести внеплановую проверку правильности использования руководителями среднего и низшего звена управленческих технологий 24. Начальнику информационного отдела создать базу данных о текущих и потенциальных потребителях и поставщиках фирмы.

Задание 2.

Дать определение:

Решение руководителя, облеченного властью - _____

Задание 3.

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС Лист 46 из 111
--	---	------------------------------------

Дать определение:

Правовой акт, определяющий структуру, функции и права предприятия, организации, учреждения – _____

Задание 4.

Дать определение:

Правовой акт, принимаемый коллегиальными и совещательными органами учреждений, организаций, предприятий, фирм в целях разрешения наиболее важных вопросов их деятельности – _____

Задание 5.

Возглавляемая вами как руководителем отдела рабочая группа подготовила в срок проект реорганизации департамента госслужбы. Однако в последний момент перед рассмотрением на коллегии областной администрации один из сотрудников предложил разработанный им лично проект, который в беглом ознакомлении производит благоприятное впечатление. Как поступить?

- А. Проигнорировать проект сотрудника.
- Б. Предложить коллегии его проект.
- В. Получив разрешение на отсрочку, сделать совместный проект.
- Г. Некоторое время спустя выдать проект сотрудника за свой.

Задание 6.

При распределении премий некоторые сотрудники коллектива посчитали, что их несправедливо обошли, и обратились к вам с жалобой. Что вы ответите?

- А. Скажете, что премии распределяются и утверждаются в соответствии с приказом руководителя.
- Б. Успокоите сотрудников, пообещав, что они получат премию в следующий раз, если заслужат.
- В. Посоветуете недовольным обратиться в соответствующий юридический или профсоюзный орган.

Задание 7.

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.
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.

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

Задание 8.

Дать определение:

_____ - правовой акт, издаваемый руководителем организации или его заместителями, преимущественно информационно-методического характера, а также по организации выполнения приказов, инструкций и других актов данной или вышестоящей организации.

Задание 9.

Дать определение:

_____ – правовой акт, издаваемый руководителем организации, действующим на основе единоначалия для разрешения основных и оперативных задач, стоящих перед данной организацией

Задание 10.

На каком этапе процесса менеджмента используется генерирование вариантов управленческих решений –

Задание 11.

Вставьте недостающие слова в определение:

Технология принятия решения – () и последовательность (), приводящих к () проблемы ().

Варианты слов:

- А) состав
- Б) решение
- В) операция
- Г) организация

Задание 12.

Дать определение:

Реальное положение дел относительно провозглашенной цели – это

Задание 13.

Вставьте недостающие слова в определение:

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

Варианты слов:

- А) фактор

- В) оказывать
 Г) руководитель
 Ответ: факторы, оказать, руководитель

Задание 14.

Анализ конкретной ситуации

Проникновение на зарубежный рынок.

Фирма Х (германия) более 20 лет специализируется на производстве арматуры и принадлежностей для ваннных 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 15.

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.
--	---

Задание 16.

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 17.

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 18.

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

Варианты слов:

- А) направления
- Б) развития
- В) набор

Задание 19.

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 20.

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

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 или накопленным опытом
	Г) решения, обеспечивающие

	максимальную степень достижения цели управления организацией
--	--

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3

Ответ:

1	2	3
В	А	Б

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

Ответ:

1	2	3
А	Б	В

Задание 3. Прочитайте текст 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:

--	--	--

Ответ:

2	1	3
---	---	---

Задание 4. 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

Ответ:

1	2	3
Б	А	В

Задание 5. 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)
	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

Ответ:

1	2	3
A	B	Г

Задание 6. 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

Ответ:

1	2	3
A	B	B

Задания комбинированного типа

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

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

Ответ: Б

Обоснование: Определение понятия управленческое решение

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

Ответ: А

Обоснование: Свойства понятий «менеджмент» и «управленческое решение»

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

Вид управленческой деятельности	Управленческие решения
Управление производством	25. В течение ноября текущего года провести переподготовку руководителей высшего и среднего звена фирмы в области экономики. 26. Организовать новую службу управления персоналом и включить в ее состав отдел кадров, отдел оценки персонала и оплаты труда, отдел охраны труда и техники безопасности. 27. Объединить в одну службу производство продукции «А» и обеспечение его сырьем и материалами. 28. Создать на фирме отдел стратегического развития и подчинить его непосредственно президенту фирмы. 29. Отделу информации разработать технологию оперативного информационного обеспечения и связи руководителей высшего и среднего звена управления. 30. Сформировать систему расстановки кадров в соответствии со способностями работников и систему ротации кадров между

	линейными и функциональными подразделениями. 31. Отделу внутреннего аудита провести внеплановую проверку правильности использования руководителями среднего и низшего звена управленческих технологий 32. 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

Ответ: 3,8

Обоснование: В отличие от других вариантов ответов, эти пункты соответствуют именно управлению производством.

4. 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

Ответ: А

Обоснование: Определение процесса разработки управленческого решения

5. 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.

Ответ: Г

Обоснование: Определение понятия «управленческое решение»

6. 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

Ответ: А

Обоснование: Определение понятия «конкретная ситуация» в управленческих решениях

Задания открытого типа с развернутым ответом

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

Ответ: Генерирование вариантов управленческих решений происходит на этапе «выявление альтернатив», когда выявляются и формулируются варианты решения проблемы.

Обоснование: Описание процесса разработки управленческих решений

Задание 2. Дайте определение понятия «приказ»

Ответ: Приказ (письменный или устный) – это решение руководителя, облеченного властью в организации или крупном ее подразделении. Он издается или оглашается по вопросам, входящим в компетенцию руководителя и обязателен для исполнения подчиненными или подведомственными организациями.

Обоснование: Определение понятия «приказ»

Типовые практические задания для промежуточной аттестации

Задание 1.

В таблице приведены отдельные виды управленческой деятельности, а также 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

Виды управленческой деятельности	Номера управленческих решений, соответствующих видам управленческой деятельности	Управленческие решения
Управление управленческой деятельностью		33. В течение ноября текущего года провести переподготовку руководителей высшего и среднего звена фирмы в области экономики.
Управление персоналом		34. Организовать новую службу управления персоналом и включить в ее состав отдел кадров, отдел оценки персонала и оплаты труда, отдел охраны труда и техники безопасности.

Управление производством		35. Объединить в одну службу производство продукции «А» и обеспечение его сырьем и материалами. 36. Создать на фирме отдел стратегического развития и подчинить его непосредственно президенту фирмы. 37. Отделу информации разработать технологию оперативного информационного обеспечения и связи руководителей высшего и среднего звена управления. 38. Сформировать систему расстановки кадров в	
--------------------------	--	--	--

Задание 2.

Возглавляемая вами как руководителем отдела рабочая группа подготовила в срок проект реорганизации департамента госслужбы. Однако в последний момент перед рассмотрением на коллегии областной администрации один из сотрудников предложил разработанный им лично проект, который в беглом ознакомлении производит благоприятное впечатление. Как поступить?

- А. Проигнорировать проект сотрудника.
- Б. Предложить коллегии его проект.
- В. Получив разрешение на отсрочку, сделать совместный проект.
- Г. Некоторое время спустя выдать проект сотрудника за свой.

Задание 3.

При распределении премий некоторые сотрудники коллектива посчитали, что их несправедливо обошли, и обратились к вам с жалобой. Что вы ответите?

- А. Скажете, что премии распределяются и утверждаются в соответствии с приказом руководителя.
- Б. Успокойте сотрудников, пообещав, что они получают премию в следующий раз, если заслужат.
- В. Посоветуете недовольным обратиться в соответствующий юридический или профсоюзный орган.

Задание 4.

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.
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.

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

Задание 5.

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. Посоветуйте 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 6.

Какие из предложенных вариантов управленческих решений относятся к управлению производством:

Вид управленческой деятельности	Управленческие решения
---------------------------------	------------------------

Управление производством	17. В течение ноября текущего года провести переподготовку руководителей высшего и среднего звена фирмы в области экономики. 18. Организовать новую службу управления персоналом и включить в ее состав отдел кадров, отдел оценки персонала и оплаты труда, отдел охраны труда и техники безопасности. 19. Объединить в одну службу производство продукции «А» и обеспечение его сырьем и материалами. 20. Создать на фирме отдел стратегического развития и подчинить его непосредственно президенту фирмы. 21. Отделу информации разработать технологию оперативного информационного обеспечения и связи руководителей высшего и среднего звена управления. 22. Сформировать систему расстановки кадров в соответствии со способностями работников и систему ротации кадров между линейными и функциональными подразделениями. 23. Отделу внутреннего аудита провести внеплановую проверку правильности использования руководителями среднего и низшего звена управленческих технологий 24. Начальнику информационного отдела создать базу данных о текущих и потенциальных потребителях и поставщиках фирмы.
--------------------------	---

Задание 7

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.

Задание 8

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 яркими 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.

Задание 9

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.

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.

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

В системе подготовки практические занятия занимают большую часть времени, 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

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС Лист 61 из 111
--	---	------------------------------------

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: работа в малых группах

Тема и содержание занятия: «Сущность и особенности управленческих решений, их роль в системе менеджмента»

1. Понятие управленческого решения как центрального элемента управленческой деятельности.
2. Функции управленческих решений: целеполагание, организация, мотивация, контроль.
3. Исторические предпосылки формирования теории принятия решений — от классической школы до концепции ограниченной рациональности Г. Саймона.
4. Междисциплинарная природа дисциплины: связь с теорией организации, экономикой, психологией и социологией.

В процессе практического занятия проводится работа в малых группах по анализу эволюции подходов к пониманию управленческого решения и его роли в системе менеджмента.

Цель занятия: формирование исходных представлений о сущности управленческих решений, их функциях и месте в системе управления, а также об исторических и научных основах дисциплины.

Практические навыки: способствовать формированию навыков коллективного анализа теоретических концепций и выявления междисциплинарных связей.

Содержание практического занятия:

- определение управленческого решения и его отличительных черт;
- характеристика функций решений в управлении;
- сравнительный анализ взглядов представителей различных школ менеджмента на природу решений;
- обсуждение взаимосвязи дисциплины с другими науками об управлении.

В результате изучения данной темы студент должен:

- иметь представление о сущности, функциях и роли управленческих решений в системе менеджмента;
- уметь сопоставлять подходы разных школ управления к пониманию решений;
- владеть навыками коллективного анализа теоретических положений и аргументированного обсуждения в команде.

Практическое занятие 2

Вид практического занятия: работа в малых группах

Тема и содержание занятия: «Типология управленческих решений»

Классификация управленческих решений по уровням управления (стратегические, тактические, оперативные), по степени формализации (формализованные / неформализованные), по методу принятия (индивидуальные / коллегиальные), по временному горизонту и степени новизны и др.

В процессе практического занятия проводится работа в малых группах по типологизации решений на основе реальных управленческих ситуаций.

Цель занятия: формирование умения классифицировать управленческие решения в зависимости от контекста и условий их принятия.

Практические навыки: способствовать формированию навыков применения типологических моделей к анализу профессиональных задач.

Содержание практического занятия:

- характеристика оснований для классификации решений;
- анализ различий между стратегическими и оперативными решениями;
- определение типа решения в зависимости от степени новизны и формализации;
- обоснование выбора классификационной модели в конкретной ситуации.

В результате изучения данной темы студент должен:

- иметь представление о многообразии типов управленческих решений;
- уметь определять тип решения по совокупности признаков;
- владеть навыками применения типологических схем в профессиональном анализе.

Практическое занятие 3

Вид практического занятия: анализ конкретной ситуации

Тема и содержание занятия: «Процесс принятия управленческого решения»

1. Этапы процесса: диагностика проблемы → сбор информации → генерация альтернатив → оценка → выбор → реализация → контроль.
2. Понятие «ограниченной рациональности».
3. Роль ограничений и ресурсов на каждом этапе.

В процессе практического занятия проводится анализ конкретной ситуации с выявлением нарушений в логике принятия решения и предложением корректировок.

Цель занятия: формирование представлений о структуре процесса принятия решений и умения применять его к реальным управленческим проблемам.

Практические навыки: способствовать формированию навыков декомпозиции управленческой проблемы на этапы и выявления «узких мест» в процессе.

Содержание практического занятия:

- описание стандартной модели процесса принятия решения;
- анализ типичных ошибок на каждом этапе;
- применение модели к кейсу с последующей оценкой полноты и логичности процесса.

В результате изучения данной темы студент должен:

- иметь представление об этапах и логике процесса принятия решений;
- уметь выявлять нарушения в процессе и предлагать улучшения;
- владеть навыками структурированного анализа управленческих проблем.

Практическое занятие 4

Вид практического занятия: работа в малых группах

Тема и содержание занятия: «Условия и факторы качества управленческих решений (часть 1)»

Понятие качества управленческого решения как совокупности его свойств: обоснованность, своевременность, реальность, адаптивность.

Внутренние факторы: компетентность менеджера, качество информации, организационная культура.

В процессе практического занятия проводится работа в малых группах по выявлению внутренних факторов, влияющих на качество решений, и их ранжированию по значимости.

Цель занятия: формирование представлений о внутренних условиях и факторах,

определяющих качество управленческих решений.

Практические навыки: способствовать формированию навыков анализа внутренней среды организации при подготовке решений.

Содержание практического занятия:

- определение качества решения через его свойства;
- выявление и классификация внутренних факторов;
- оценка влияния каждого фактора на результативность решений.

В результате изучения данной темы студент должен:

- иметь представление о внутренних факторах качества решений;
- уметь выявлять и оценивать их влияние;
- владеть навыками анализа внутренней среды при разработке решений.

Практическое занятие 5

Вид практического занятия: анализ конкретной ситуации

Тема и содержание занятия: «Условия и факторы качества управленческих решений (часть 2)»

Внешние факторы: рыночная среда, законодательство, социально-экономическая обстановка.

Системный подход к анализу факторов.

В процессе практического занятия проводится анализ конкретной ситуации «Расширение сбытовой сети» с оценкой качества принятого решения по ключевым критериям.

Цель занятия: формирование исходных представлений о внешних 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:

- характеристика внешних факторов;
- оценка решения по критериям: обоснованность, своевременность, реальность, адаптивность;
- формулирование рекомендаций по повышению качества решений.

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.

Практическое занятие 6

Вид практического занятия: работа в малых группах

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

1. Системный подход
2. ситуационный подход
3. процессный подход
4. Маркетинговый подход
5. Функциональный подход
6. Принципы применения каждого подхода в зависимости от типа управленческой проблемы.

В процессе практического занятия проводится работа в малых группах по сопоставлению подходов и выбору наиболее адекватного для заданной ситуации.

Цель занятия: формирование умения выбирать научный подход в зависимости от контекста управленческой задачи.

Практические навыки: способствовать формированию навыков анализа ситуации с позиций разных теоретических подходов.

Содержание практического занятия:

- характеристика каждого подхода;
- сравнение сильных и слабых сторон;
- применение к кейсам: «кризис в отделе», «внедрение новой системы мотивации».

В результате изучения данной темы студент должен:

- иметь представление о научных подходах к разработке решений;
- уметь выбирать подход в зависимости от типа проблемы;
- владеть навыками теоретико-практического анализа управленческих ситуаций.

Практическое занятие 7

Вид практического занятия: работа в малых группах

Тема и содержание занятия: «Экспертные методы разработки управленческих решений (часть 1)»

Метод Дельфи: принципы, этапы, преимущества и ограничения. Организация экспертного опроса.

В процессе практического занятия проводится имитация первого этапа метода Дельфи по теме «Оптимизация системы подбора персонала».

Цель занятия: освоение принципов метода Дельфи и формирование умения организовать экспертный опрос.

Практические навыки: способствовать формированию навыков проектирования и проведения экспертизы.

Содержание практического занятия:

- характеристика метода Дельфи;
- разработка анкеты первого тура;
- обсуждение этических и организационных аспектов.

В результате изучения данной темы студент должен:

- иметь представление о методе Дельфи;
- уметь проектировать экспертный опрос;
- владеть навыками формулирования вопросов для экспертов.

Практическое занятие 8

Вид практического занятия: работа в малых группах

Тема и содержание занятия: «Экспертные методы разработки управленческих решений (часть 2)»

Мозговой штурм: правила, фазы, типичные ошибки. Комиссионные формы принятия решений.

В процессе практического занятия проводится мозговой штурм по теме «Как повысить вовлечённость сотрудников?» с последующей фильтрацией идей.

Цель занятия: освоение метода мозгового штурма и формирование умения применять его в групповой работе.

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС Лист 65 из 111
--	---	------------------------------------

Практические навыки: способствовать формированию навыков генерации и первичной оценки идей.

Содержание практического занятия:

- повторение правил мозгового штурма;
- проведение сессии;
- анализ эффективности метода.

В результате изучения данной темы студент должен:

- иметь представление об экспертных методах;
- уметь проводить мозговой штурм;
- владеть навыками организации групповой генерации идей.

Практическое занятие 9

Вид практического занятия: работа в малых группах

Тема и содержание занятия: «Экспертные методы разработки управленческих решений (часть 3)»

Сравнение экспертных методов. Выбор метода в зависимости от задачи. Интеграция экспертных и формальных методов.

В процессе практического занятия группы сравнивают методы по критериям: скорость, глубина, ресурсоёмкость, применимость в HR.

Цель занятия: формирование умения выбирать и комбинировать экспертные методы.

Практические навыки: способствовать формированию навыков методологического выбора.

Содержание практического занятия:

- сравнительный анализ методов;
- разработка рекомендаций по выбору метода;
- презентация выводов.

В результате изучения данной темы студент должен:

- иметь представление о сравнительных преимуществах экспертных методов;
- уметь выбирать метод в зависимости от контекста;
- владеть навыками интеграции методов.

Практическое занятие 10

Вид практического занятия: работа в малых группах

Тема и содержание занятия: «Эвристические методы разработки управленческих решений (часть 1)»

Аналогия и инверсия: суть, правила применения, примеры в управлении персоналом.

В процессе практического занятия проводится решение кейса «Снижение текучести кадров» с использованием аналогии и инверсии.

Цель занятия: развитие креативного мышления при разработке нестандартных управленческих решений.

Практические навыки: способствовать формированию навыков применения эвристик для генерации идей.

Содержание практического занятия:

- демонстрация методов;
- применение к кейсу;
- обсуждение эффективности.

В результате изучения данной темы студент должен:

- иметь представление о сущности эвристических методов;
- уметь применять аналогию и инверсию;
- владеть навыками креативного подхода к проблемам управления.

Практическое занятие 11

Вид практического занятия: работа в малых группах

Тема и содержание занятия: «Эвристические методы разработки управленческих решений (часть 2)»

Синектика и метод фокальных объектов. Применение в HR-практике.

В процессе практического занятия группы разрабатывают решения по кейсу «Формирование корпоративной культуры» с использованием синектики.

Цель занятия: закрепление навыков применения сложных эвристических методов.

Практические навыки: способствовать формированию навыков трансформации идей в практические решения.

Содержание практического занятия:

- обучение методу синектики;
- групповая работа;
- защита решений.

В результате изучения данной темы студент должен:

- иметь представление о продвинутых эвристиках;
- уметь применять их в сложных ситуациях;
- владеть навыками творческого проектирования решений.

Практическое занятие 12

Вид практического занятия: устный опрос

Тема и содержание занятия: «Формальные методы разработки управленческих решений»

Матрицы решений, деревья решений, анализ чувствительности. Критерии выбора: максимин, максимакс, Гурвица, Сэвиджа.

В процессе практического занятия проводится тестирование с последующим разбором типовых ошибок.

Цель занятия: проверка усвоения формальных методов и умения применять их в расчётах.

Практические навыки: способствовать формированию навыков построения дерева решений и расчёта ожидаемой полезности.

Содержание практического занятия:

- краткий обзор ключевых методов;
- выполнение тестового задания на построение модели;
- коллективный разбор ошибок и уточнение алгоритмов.

В результате изучения данной темы студент должен:

- иметь представление о формальных методах и критериях выбора;
- уметь строить модели и принимать решения на их основе;
- владеть навыками количественного анализа управленческих альтернатив.

Практическое занятие 13

Вид практического занятия: работа в малых группах

Тема и содержание занятия: «Процесс реализации управленческих решений (часть 1)»

1. Доведение решения до исполнителей.

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС Лист 67 из 111
--	--	---

2. Методы коммуникации, ясность формулировок, обратная связь.

В процессе практического занятия проводится работа в малых группах по разработке коммуникационного плана доведения решения.

Цель занятия: формирование умения обеспечивать ясность и понимание решений исполнителями.

Практические навыки: способствовать формированию навыков эффективной коммуникации управленческих решений.

Содержание практического занятия:

- характеристика барьеров коммуникации;
- разработка плана доведения;
- презентация.

В результате изучения данной темы студент должен:

- иметь представление о процессе доведения решений;
- уметь проектировать коммуникационные планы;
- владеть навыками ясной передачи управленческих указаний.

Практическое занятие 14

Вид практического занятия: работа в малых группах

Тема и содержание занятия: «Процесс реализации управленческих решений (часть 2)»

Делегирование, распределение ответственности, контроль и корректировка.

В процессе практического занятия проводится работа в малых группах по разработке схемы реализации решения с распределением ролей и контрольных точек.

Цель занятия: формирование умения проектировать механизмы реализации решения.

Практические навыки: способствовать формированию навыков распределения задач и ответственности.

Содержание практического занятия:

- характеристика принципов делегирования;
- разработка схемы реализации;
- обсуждение механизмов контроля.

В результате изучения данной темы студент должен:

- иметь представление об этапах реализации решений;
- уметь проектировать планы реализации;
- владеть навыками распределения полномочий и контроля.

Практическое занятие 15

Вид практического занятия: анализ конкретной ситуации

Тема и содержание занятия: «Роль человеческого фактора в разработке решений»

Когнитивные искажения, групповое мышление, эффект авторитета, мотивация.

В процессе практического занятия проводится анализ конкретной ситуации с выявлением поведенческих ошибок при принятии решения.

Цель занятия: осознание влияния поведенческих факторов на качество решений.

Практические навыки: способствовать формированию навыков выявления когнитивных ошибок.

Содержание практического занятия:

- характеристика барьеров;
- анализ кейса;

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС
		Лист 68 из 111

– формулирование рекомендаций.

В результате изучения данной темы студент должен:

- иметь представление о поведенческих аспектах;
- уметь анализировать влияние человеческого фактора;
- владеть навыками выявления искажений.

Практическое занятие 16-17

Вид практического занятия: работа в малых группах

Тема и содержание занятия: «Эффективность управленческих решений»

Экономическая, социальная, стратегическая эффективность. KPI, ROI, баланс интересов стейкхолдеров.

В процессе практического занятия проводится работа в малых группах по оценке решения по комплексу критериев.

Цель занятия: формирование умения оценивать последствия решений.

Практические навыки: способствовать формированию навыков многофакторной оценки.

Содержание практического занятия:

- характеристика подходов;
- оценка кейса;
- презентация выводов.

В результате изучения данной темы студент должен:

- иметь представление об оценке эффективности;
- уметь проводить комплексную оценку;
- владеть навыками анализа последствий.

Практическое занятие 18

Вид практического занятия: защита группового проекта

Группы представляют решения по заданной проблеме, демонстрируя знания, умения и навыки, сформированные в ходе дисциплины.

Цель занятия: демонстрация сформированных компетенций через презентацию группового проекта.

Практические навыки: способствовать формированию навыков презентации и защиты управленческих решений.

Содержание практического занятия:

- защита проекта (10 мин на группу);
- вопросы и ответы;
- оценка по критериям: обоснованность, методология, реализуемость, учёт социальной значимости.

В результате изучения данной темы студент должен:

- иметь представление об интегрированной модели разработки решений;
- уметь применять методы в комплексе;
- владеть навыками презентации и защиты управленческих решений.

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

8.1. Основная литература

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС Лист 69 из 111
--	--	---

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> (дата обращения: 22.01.2026). – 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> (дата обращения: 22.01.2026). – 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> – 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> (дата обращения: 22.01.2026). – 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.

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС Лист 70 из 111
--	--	---

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> (дата обращения: 22.01.2026). — Режим доступа: по подписке.

8.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

- 1) Научно-практический образовательный журнал «Управленческие науки» Режим доступа: <https://managementscience.fa.ru/jour/index>
- 2) Международный журнал «Стратегические решения и риск менеджмент» Режим доступа: <https://www.jsdrm.ru/jour>

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) Режим доступа: <http://www.e-library.ru/>
- 8) Российская книжная палата и Российская государственная библиотека (РГБ) (информационно-справочная система) Режим доступа: <https://www.rsl.ru/ru/rkp/>
- 9) Российская национальная библиотека (информационно-справочная система) Режим доступа: <https://nlr.ru/>
- 10) Профессиональная база данных «Федеральная служба государственной статистики» Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/>
- 11) Профессиональная база социологических данных Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ) Режим доступа: <https://bd.wciom.ru/>
- 12) База данных открытых проектов «ВЦИОМ» (профессиональная база данных) Режим доступа: https://profi.wciom.ru/open_projects/
- 13) Информационная справочная система «Интернет-версия справочно-правовой системы «Гарант»» (информационно-правовой портал «Гарант.ру») Режим доступа: <http://www.garant.ru>
- 14) Портал открытых данных Российской Федерации (профессиональная база данных) Режим доступа: <http://data.gov.ru/>
- 15) Министерство науки и высшего образования Российской Федерации Режим доступа: <https://minobrnauki.gov.ru/>
- 16) Библиотечные и архивные ресурсы Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации Режим доступа: <http://parlib.duma.gov.ru/>
- 17) 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

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС Лист 71 из 111
--	---	------------------------------------

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 также 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 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 синергетическому 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 выстраивать 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.

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 документацией;
- 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 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