

Автономная некоммерческая организация  
высшего образования  
«Институт непрерывного образования»

Рассмотрено  
на заседании кафедры экономики и  
управления  
(протокол от 26.08.2016 г. № 1)  
Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ Коробко В.И.  
26 августа 2016 г.

*УТВЕРЖДАЮ:*

Ректор АНО ВО «ИНО»

\_\_\_\_\_ Цветлюк Л.С.  
29 августа 2016 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**  
**Методы принятия управленческих решений**  
**для направления подготовки**  
**38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»,**  
**профиль (направленность) «Муниципальное управление»**

**Уровень бакалавриата**

**Квалификация выпускника**  
**Бакалавр**

**Очная, очно-заочная, заочная формы обучения**

Рабочая программа учебной дисциплины «Методы принятия управленческих решений» разработана доц. к.т.н. Трубицыным А.С.

Руководитель основной  
профессиональной  
образовательной программы

\_\_\_\_\_ д.ф.-м.н., проф. Коробко В.И.  
(подпись)

Москва, 2016 г.

Рабочая программа учебной дисциплины «**Методы принятия управленческих решений**» разработана на основании федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению **38.03.04 Государственное и муниципальное управление (уровень бакалавриата)**, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 10 декабря 2014 г. №1567, учебного плана по основной профессиональной образовательной программе высшего образования «Государственное и муниципальное управление».

Рабочая программа учебной дисциплины рекомендована к утверждению представителями организаций-работодателей

Управление финансов и государственных  
закупок аппарата Московской областной  
Думы

Руководитель Мун Е.А.

---

(подпись)

## СОДЕРЖАНИЕ:

1. Общие положения.....	4
1.1. Цель и задачи учебной дисциплины.....	4
1.2. Место учебной дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы.....	4
1.3. Планируемые результаты обучения по учебной дисциплине в рамках планируемых результатов освоения основной профессиональной образовательной программы.....	4
2. Объем учебной дисциплины, включая контактную работу обучающегося с преподавателем и самостоятельную работу обучающегося.....	4
3. Содержание учебной дисциплины.....	6
3.1. Учебно-тематический план по очной форме обучения.....	6
3.2. Учебно-тематический план по очно-заочной форме обучения.....	7
3.3. Учебно-тематический план по заочной форме обучения.....	8
4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по учебной дисциплине.....	8
5. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине.....	11
5.1. Форма промежуточной аттестации обучающегося по учебной дисциплине....	11
5.2. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.....	11
5.3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания.....	12
5.4. 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..	14
5.5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.....	27
6. Перечень основной и дополнительной литературы для освоения учебной дисциплины.....	28
6.1. Основная литература.....	28
6.2. Дополнительная литература.....	28
7. Перечень ресурсов информационно-коммуникативной сети «Интернет», необходимых для освоения учебной дисциплины.....	28
8. Методические указания для обучающихся по освоению учебной дисциплины.....	29
9. Информационно-технологическое обеспечение образовательного процесса по учебной дисциплине.....	30
9.1. Информационные технологии.....	30
9.2. Программное обеспечение.....	30
9.3. Информационно-справочные системы.....	30
10. Материально-техническое обеспечение образовательного процесса по учебной дисциплине.....	31
11. Образовательные технологии.....	31

## 1. Общие положения

### 1.1. Цель и задачи дисциплины

Цель учебной дисциплины заключается в формировании целостного представления об основных достижениях науки в области принятия решений и организации рационального управления.

Задачи учебной дисциплины:

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

- усвоить теорию и практические методы принятия решений в сложных организационных системах;
- приобрести навыки основных подходов и принципов при принятии решений, основ системного анализа при постановке проблем и в ходе их решения.

### 1.2. Место учебной дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы.

Учебная дисциплина «**Методы принятия управленческих решений**» реализуется в **вариативной части** профессионального модуля основной профессиональной образовательной программы «**Государственное и муниципальное управление**» по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (уровень бакалавриата), очной, очно-заочной, заочной форм обучения.

Изучение учебной дисциплины «Методы принятия управленческих решений» является базовым для последующего освоения программного материала учебных дисциплин: «Социология управления», «Региональное управление и территориальное планирование», «Экономика труда», «Финансовый менеджмент», а также при выполнении учебно-исследовательских работ, выпускной квалификационной работы.

### 1.3. Планируемые результаты обучения по учебной дисциплине в рамках планируемых результатов освоения основной профессиональной образовательной программы.

Процесс освоения учебной дисциплины направлен на формирование у обучающихся следующей общепрофессиональной компетенции: ОПК-2.

В результате освоения дисциплины студент должен демонстрировать следующие результаты образования:

Код компетенции	Содержание компетенции	Результаты обучения
ОПК-2	способность находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	<b>Знать:</b> основные методы принятия управленческих решений
		<b>Уметь:</b> находить организационно-управленческие решения и нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений
		<b>Владеть:</b> методикой оценки результатов и последствий принятого управленческого решения

## 2. Объем учебной дисциплины, включая контактную работы обучающегося с преподавателем и самостоятельную работу обучающегося

Общая трудоемкость учебной дисциплины составляет **3** зачетных единиц.

### Очная форма обучения

Вид учебной работы	Всего зачетных единиц	Семестры
		6
<b>Аудиторные учебные занятия, всего</b>	<b>2</b>	
В том числе:		
Учебные занятия лекционного типа	1	
Учебные занятия семинарского типа	1	
Лабораторные занятия		
<b>Самостоятельная работа обучающихся, всего</b>	<b>1</b>	
В том числе:		
Индивидуальные и групповые проекты, в том числе курсовые	0,2	
Контрольная работа, РГР, РПР, др. письменные работы	0,2	
Рефераты, эссе, др. творческие работы	0,2	
<i>Другие виды самостоятельной работы:</i>		
Практические задания	0,4	
<b>Вид промежуточной аттестации (зачет, экзамен)</b>		<b>зачет</b>
<b>Общая трудоемкость учебной дисциплины</b>	<b>3</b>	

### Очно-заочная форма обучения

Вид учебной работы	Всего зачетных единиц	Семестры
		7
<b>Аудиторные учебные занятия, всего</b>	<b>1</b>	
В том числе:		
Учебные занятия лекционного типа	0,5	
Учебные занятия семинарского типа	0,5	
Лабораторные занятия		
<b>Самостоятельная работа обучающихся, всего</b>	<b>2</b>	
В том числе:		
Индивидуальные и групповые проекты, в том числе курсовые	0,5	
Контрольная работа, РГР, РПР, др. письменные работы	0,5	
Рефераты, эссе, др. творческие работы	0,5	
<i>Другие виды самостоятельной работы:</i>		
Практические задания	0,5	
<b>Вид промежуточной аттестации (зачет, экзамен)</b>		<b>зачет</b>
<b>Общая трудоемкость учебной дисциплины</b>	<b>3</b>	

### Заочная форма обучения

Вид учебной работы	Всего зачетных единиц	Семестры	
		3 курс (летняя сессия)	4 курс (зимняя сессия)
<b>Аудиторные учебные занятия, всего</b>	<b>0,33</b>	<b>0,22</b>	<b>0,11</b>
В том числе:			
Учебные занятия лекционного типа	<b>0,165</b>	0,11	0,055
Учебные занятия семинарского типа	<b>0,165</b>	0,11	0,055
Лабораторные занятия			
<b>Самостоятельная работа обучающихся, всего</b>	<b>2,56</b>	<b>1,78</b>	<b>0,78</b>
В том числе:			
Индивидуальные и групповые проекты, в том числе курсовые	0,5	0,4	0,1

Контрольная работа, РГР, РПР, др. письменные работы	0,5	0,4	0,1
Рефераты, эссе, др. творческие работы	0,5	0,4	0,1
<i>Другие виды самостоятельной работы:</i>			
Практические задания	1,06	0,58	0,48
<b>Вид промежуточной аттестации (зачет, экзамен)</b>	<b>0,11</b>		<b>зачет (0,11)</b>
<b>Общая трудоемкость учебной дисциплины</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

### 3. Содержание учебной дисциплины

#### 3.1. Учебно-тематический план по очной форме обучения

Объем аудиторных занятий составляет 76 ч.

Объем самостоятельной работы – 32 ч.

№ п/п	Модуль, раздел (тема)	Виды учебной работы, академических часов					Формы контроля освоения обучающимися учебной дисциплины, рейтинговых баллов								
		Всего	Самостоятельная работа обучающегося	Контактная работа преподавателя с обучающимися			Текущий контроль освоения обучающимися учебной дисциплины					Промежуточная аттестация обучающихся			
				Всего	Лекционного типа	Семинарского типа	Лабораторные занятия	Работа на учебных занятиях семинарского типа	Индивидуальные и групповые проекты, в том числе курсовые	Контрольная работа, РГР, РПР, др. письменные работы	Рефераты, эссе, др. творческие работы	Другие виды	Зачет	Экзамен	
1	Тема 1. Понятие и сущность управленческих решений	27	9	18	10	8		+				+	+		
2	Тема 2. Организация процесса разработки и принятия управленческого решения	27	9	18	8	10		+				+	+		
3	Тема 3. Методы принятия решений в условиях неопределенности и риска	27	7	20	10	10		+	+			+	+		
4	Тема 4. Качество и эффективность управленческих решений	27	7	20	10	10		+				+	+		
<b>ВСЕГО ЧАСОВ</b>		<b>108</b>	<b>32</b>	<b>76</b>	<b>38</b>	<b>38</b>									

### 3.2. Учебно-тематический план по очно-заочной форме обучения

Объем аудиторных занятий составляет 36ч.

Объем самостоятельной работы – 72 ч.

#### Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Модуль, раздел (тема)	Виды учебной работы, академических часов						Формы контроля освоения обучающимися учебной дисциплины, рейтинговых баллов						
		Всего	Самостоятельная работа обучающегося	Контактная работа преподавателя с обучающимися				Текущий контроль освоения обучающимися учебной дисциплины				Промежуточная аттестация обучающихся		
				Всего	Лекционного типа	Семинарского типа	Лабораторные занятия	Работа на учебных занятиях семинарского типа	Индивидуальные и групповые проекты, в том числе курсовые	Контрольная работа, РГР, РПР, др. письменные работы	Рефераты, эссе, др. творческие работы	Другие виды	Зачет	Экзамен
1	Тема 1. Понятие и сущность управленческих решений	27	17	10	6	4		+			+	+		
2	Тема 2. Организация процесса разработки и принятия управленческого решения	27	19	8	4	4		+			+	+		
3	Тема 3. Методы принятия решений в условиях неопределенности и риска	27	19	8	4	4								
4	Тема 4. Качество и эффективность управленческих решений	27	17	10	4	6								
<b>ВСЕГО ЧАСОВ</b>		<b>108</b>	<b>72</b>	<b>36</b>	<b>18</b>	<b>18</b>								

### 3.3. Учебно-тематический план по заочной форме обучения

Объем аудиторных занятий составляет 12 ч.

Объем самостоятельной работы – 87 ч.

#### Заочная форма обучения

№ п/п	Модуль, раздел (тема)	Виды учебной работы, академических часов						Формы контроля освоения обучающимися учебной дисциплины, рейтинговых баллов						
		Всего	Самостоятельная работа обучающегося	Контактная работа преподавателя с обучающимися				Текущий контроль освоения обучающимися учебной дисциплины					Промежуточная аттестация обучающихся	
				Всего	Лекционного типа	Семинарского типа	Лабораторные занятия	Работа на учебных занятиях семинарского типа	Индивидуальные и групповые проекты, в том числе курсовые	Контрольная работа, РГР, РПР, др. письменные работы	Рефераты, эссе, др. творческие работы	Другие виды	Зачет	Экзамен
1	Тема 1. Понятие и сущность управленческих решений	25	21	4	2	2		+			+	+		
2	Тема 2. Организация процесса разработки и принятия управленческого решения	25	23	2	1	1		+			+	+		
3	Тема 3. Методы принятия решений в условиях неопределенности и риска	24	22	2	1	1		+	+		+	+		
4	Тема 4. Качество и эффективность управленческих решений	25	21	4	2	2		+			+	+		
<b>ВСЕГО ЧАСОВ</b>		<b>108</b>	<b>87</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>6</b>								

#### 4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по учебной дисциплине

Тема 1 Понятие и сущность управленческих решений

Цель: сформировать компетенцию ОПК-2 - способность находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений.

##### Перечень изучаемых элементов содержания учебной дисциплины

Теория принятия решений. Условия необходимости принятия решений. Ограничивающие факторы принятия решений. Решения, типичные для функций управления. Понятие и структура управленческого решения. Объекты и субъекты, предмет и цель решений. Сущность, свойства и содержание управленческого решения. Экономическая, организационная, социальная, правовая и технологическая сущность управленческих решений. Влияние внешней среды на реализацию альтернативных

управленческих решений. Взаимодействие и противодействие в процессе управленческого воздействия.

Типология, принципы, требования, формы и уровни управленческих решений. Основные подходы к классификации управленческих решений. Варианты классификации управленческих решений. Разновидности организационных решений: запрограммированные, незапрограммированные, компромиссные. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Условия выполнения требований. Условия и факторы качества управленческих решений.

#### **Вопросы для самоподготовки**

1. Условия необходимости принятия решений.
2. Ограничивающие факторы принятия решений.
3. Сущность, свойства и содержание управленческого решения.
4. Влияние внешней среды на реализацию альтернативных управленческих решений.
5. Основные подходы к классификации управленческих решений.
6. Условия и факторы качества управленческих решений.

**Формы контроля самостоятельной работы обучающихся:** проверка ответов на вопросы самоподготовки, анализ докладов, оценивание рефератов, эссе, проверка и оценивание выполнения практических заданий.

Тема 2. Организация процесса разработки и принятия управленческого решения

Цель: сформировать компетенцию ОПК-2 - способность находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений.

#### **Перечень изучаемых элементов содержания учебной дисциплины**

Основные понятия системного подхода. Основные задачи и требования системного подхода. Целесообразность применения системного подхода при подготовке и реализации управленческих решений. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения. Общий алгоритм действий менеджера при разработке решений.

Цели как основы технологий принятия управленческих решений. Построение дерева целей. Целевая ориентация управленческих решений. Определение альтернатив решения проблемы. Учет совокупности внешних и внутренних факторов при разработке и принятии решений. Анализ альтернатив действий. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив. Оценка, обоснование и выбор альтернативы (варианта решения проблемы).

#### **Вопросы для самоподготовки**

1. Целесообразность применения системного подхода при подготовке и реализации управленческих решений.
2. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения.
3. Общий алгоритм действий менеджера при разработке решений.
4. Целевая ориентация управленческих решений.
5. Учет совокупности внешних и внутренних факторов при разработке и принятии решений.

**Формы контроля самостоятельной работы обучающихся:** проверка ответов на вопросы самоподготовки, анализ докладов, оценивание рефератов, эссе, проверка и оценивание выполнения практических заданий.

Тема 3. Методы принятия решений в условиях неопределенности и риска

Цель: сформировать компетенцию ОПК-2 - способность находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений.

**Перечень изучаемых элементов содержания учебной дисциплины**

Определение понятий неопределенность и риск. Соотношения между неопределенностями и рисками. Уровни неопределенности. Особенности неопределенности как процесса и как явления. Источники объективных и субъективных неопределенностей. Влияние характеристик информации на состояние неопределенности. Основные причины возникновения неопределенностей, связанных с профессионализмом персонала. Типы ошибок, увеличивающих неопределенность в организационной, экономической, технологической, социальной и правовой составляющей управленческой деятельности. Особенности выработки решения в условиях неопределенности и риска.

**Вопросы для самоподготовки**

1. Определение понятий неопределенность и риск.
2. Влияние характеристик информации на состояние неопределенности.
3. Основные причины возникновения неопределенностей, связанных с профессионализмом персонала.
4. Особенности выработки решения в условиях неопределенности и риска.

**Формы контроля самостоятельной работы обучающихся:** проверка ответов на вопросы самоподготовки, анализ докладов, оценивание рефератов, эссе, проверка и оценивание выполнения практических заданий.

Тема 4. Качество и эффективность управленческих решений

Цель: сформировать компетенцию ОПК-2 - способность находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений.

**Перечень изучаемых элементов содержания учебной дисциплины**

Понятие эффективности решения. Виды эффективности. Критерии эффективности и их обоснование. Оценка эффективности решения. Формы подготовки управленческих решений: указ, закон, приказ, распоряжение, указание, положение, инструкция, правила, договор, оферта, акт, план. Формы реализации: предписание, убеждение, разъяснение, принуждение, наставление, деловая беседа, личный пример, обучение, совет, деловая игра (тренинг), совещание, отчет. Совместное использование форм подготовки и реализации управленческих решений. Контроль реализации управленческих решений.

Личность руководителя, ее основные характеристики. Разновидности авторитета личности. Влияние нравственных критериев на отношения работников к управленческим решениям. Понятие этики, этические нормы. Основные направления этики. Регулирующая функция этики по отношению людей к профессиональной деятельности. Моральное решение. Управленческие решения и ответственность.

Взаимосвязь ответственности и полномочий. Виды ответственности. Условия возникновения ответственности. Понятие вины. Ответственность руководителя.

**Вопросы для самоподготовки**

1. Понятие и виды эффективности решения.
2. Оценка эффективности решения.
3. Контроль реализации управленческих решений.
4. Влияние нравственных критериев на отношения работников к управленческим решениям.
5. Управленческие решения и ответственность.

**Формы контроля самостоятельной работы обучающихся:** проверка ответов на вопросы самоподготовки, анализ докладов, оценивание рефератов, эссе, проверка и оценивание выполнения практических заданий.

**5. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине**

**5.1. Форма промежуточной аттестации обучающегося по учебной дисциплине.**

Контрольными мероприятиями промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине являются зачет (6 семестр), который проводится в **устной** форме.

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

Код компетенции	Содержание компетенции	Результаты обучения	Результаты обучения
ОПК-2	способность находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	Компоненты компетенции соотносятся с содержанием дисциплины, компетенция реализуется частично	Знать: основные методы принятия управленческих решений
			Уметь: находить организационно-управленческие решения и нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений
			Владеть: методикой оценки результатов и последствий принятого управленческого решения

**5.3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания**

Код компетенции	Этапы формирования компетенции	Инструмент, оценивающий сформированность компетенции*	Показатель оценивания компетенции	Критерии оценки
ОПК-2	<p>Этап формирования знаниевой компетенции (этап формирования содержательно-теоретического базиса компетенции)</p> <p>Лекционные и семинарские занятия по темам:</p> <p>Тема 1. Понятие и сущность управленческих решений</p> <p>Тема 2. Организация процесса разработки и принятия управленческого решения</p> <p>Тема 3. Методы принятия решений в условиях неопределенности и риска</p> <p>Тема 4. Качество и эффективность управленческих решений</p>	<p>Реферат*</p> <p>Доклад*</p> <p>Эссе*</p>	<p>А) полностью сформирована - 5 баллов</p> <p>Б) частично сформирована - 3-4 балла</p> <p>С) не сформирована- 2 и менее баллов</p>	<p>Сумма баллов (max=5) по следующим критериям оценки:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Соответствие содержания реферата, доклада заявленной тематике (1 балл).</li> <li>Владение информацией и способность отвечать на вопросы аудитории (1 балл).</li> <li>Качество источников и их количество при подготовке работы (1 балл).</li> <li>Качество самой представленной работы, ее научная обоснованность и практическая (профессионально-ориентированная направленность) (1 балл).</li> <li>Оригинальность подхода и всестороннее раскрытие выбранной тематики (1 балл).</li> </ol>

**\*Характеристики инструментов (средств), оценивающих сформированность компетенций:**

**Реферат** – продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее. В реферате должна быть раскрыта тема, структура должна соответствовать теме и быть отражена в оглавлении, размер работы – 10-15 стр. печатного текста (список литературы и приложения в объем не входят), снабженного сносками и списком использованной литературы. Текстовая часть работы состоит из введения, основной части и заключения. Во введении обучающийся кратко обосновывает актуальность избранной темы реферата, раскрывает цель и задачи, которые он собирается решить в ходе своего небольшого исследования. В основной части (может состоять из 2-3 параграфов)

подробно раскрывается содержание вопросов темы. В заключении должны быть кратко сформулированы полученные результаты исследования, приведены обобщающие выводы. Заключение может включать предложения автора, в том числе и по дальнейшему изучению заинтересовавшей его проблемы. В список литературы обучающийся включает только те издания, которые он использовал при написании реферата (не менее 5-7). В тексте обязательны ссылки на использованную литературу, оформленные в соответствии с ГОСТом. В приложении к реферату могут выноситься таблицы, графики, схемы и другие вспомогательные материалы, на которые имеются ссылки в тексте реферата.

**Критерии оценки реферата:** 1) Степень раскрытия сущности вопроса: а) соответствие плана теме реферата; б) соответствие содержания теме и плану реферата; в) полнота проанализированного материала по теме; умение работать с отечественными и зарубежными научными исследованиями, критической литературой, периодикой, систематизировать и структурировать материал; г) обоснованность способов и методов работы с материалом, адекватное и правомерное использование методов классификации, сравнения и др.; е) умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме). 2) Оригинальность текста: а) самостоятельность в постановке проблемы, формулирование нового аспекта известной проблемы в установлении новых связей (межпредметных, внутрипредметных, интеграционных); б) явленность авторской позиции, самостоятельность оценок и суждений; д) стилевое единство текста, единство жанровых черт. 3) Обоснованность выбора источников: а) оценка использованной литературы: привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, последние статистические данные, сводки, справки и т.д.). 4) Соблюдение требований к оформлению: а) насколько верно оформлены ссылки на используемую литературу, список литературы. б) оценка грамотности и культуры изложения (в т.ч. орфографической, пунктуационной, стилистической культуры), владение терминологией; в) соблюдение требований к объёму реферата.

**Доклад** – продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы. Доклад – это научное сообщение на семинарском занятии, заседании научного кружка или учебно-теоретической конференции.

**Критерии оценки доклада:** соответствие содержания заявленной теме; актуальность, новизна и значимость темы; аргументированность, полнота, структурированность и логичность изложения; свободное владение материалом: последовательность, умение вести дискуссию, правильно отвечать на вопросы; самостоятельность, степень оригинальности предложенных решений, иллюстративности, обобщений и выводов; наличие собственного отношения автора к рассматриваемой проблеме/теме (насколько точно и аргументировано выражено отношение автора к теме доклада); представление материала: качество презентации, оформления; культура речи, ораторское мастерство (соблюдение норм литературного языка, правильное произношения слов и фраз, оптимальный темп речи; умение правильно расставлять акценты; умение говорить достаточно громко, четко и убедительно); использование профессиональной терминологии (оценка того, насколько полно отражены в выступлении обучающегося профессиональные термины и общекультурные понятия по теме, а также насколько уверенно выступающий ими владеет); выдержанность регламента.

**Практическое задание** – это частично регламентированное задание, имеющее алгоритмическое или нестандартное решение, позволяющее диагностировать умения интегрировать знания различных научных областей, аргументировать собственную точку зрения, доказывать правильность своей позиции. Может выполняться в индивидуальном порядке или группой обучающихся.

**Деловая и/или ролевая игра** – совместная деятельность группы обучающихся и преподавателя под управлением преподавателя с целью решения учебных и профессионально-ориентированных задач путем игрового моделирования реальной проблемной ситуации. Позволяет оценивать умение анализировать и решать типичные профессиональные задачи. **Критерии оценки:** 2 балла – репродуктивный уровень участия в деловой игре (участвующий воспроизводит предлагаемые задания); 3 балла – продуктивный уровень (участвующий предлагает свои варианты действия); 4 балла – поисково-исследовательский уровень (участвующий применяет полученную информацию в нестандартных ситуациях); 5 баллов – креативный уровень (участвующий моделирует новое видение заданной проблемы).

**Контрольная работа** – средство проверки умений обучающихся применять полученные знания для решения задач определенного типа по теме или разделу; состоит из теоретической части (ответа на поставленные вопросы) и решения психолого-педагогической задачи. Контрольная работа обучающимися очной формы обучения выполняется на семинарском занятии, обучающимися заочной формы обучения выполняется вне аудиторной работы. Обучающийся должен предварительно изучить и осмыслить материал, относящийся к объявленной теме контрольной работы. **Критерии оценки контрольной работы:** от 90% до 100% правильно выполненных заданий – отлично; от 70% до 89% правильно выполненных заданий - хорошо; от 50% до 69% правильно выполненных заданий - удовлетворительно; от 0 до 49 % правильно выполненных заданий – не удовлетворительно.

**Тестирование** – это контрольное мероприятие по учебному материалу, состоящее в выполнении обучающимся системы стандартизированных заданий, которая позволяет автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося. Тестирование включает в себя следующие типы заданий: задание с единственным выбором ответа из предложенных вариантов, задание на определение верных и неверных суждений; задание с множественным выбором ответов. **Критерии оценки:** от 90% до 100% правильно выполненных заданий – отлично; от 70% до 89% правильно выполненных заданий - хорошо; от 50% до 69% правильно выполненных заданий – удовлетворительно; от 0 до 49 % правильно выполненных заданий – не удовлетворительно.

**Зачет** – контрольное мероприятие, которое проводится по учебной дисциплине в виде, предусмотренном учебным планом, по окончании изучения курса. Занятие аудиторное, проводится в устной или письменной форме с использованием фондов оценочных средств по учебной дисциплине.

**5.4. 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**

**Темы докладов (рефератов):**

1. Анализ и совершенствование методики ПРУР в технической системе.
2. Анализ и совершенствование методики ПРУР в социальной системе.
3. Особенности разработки УР в человеко-машинных системах.
4. Методы оценки качества УР.
5. Анализ влияния традиций, специфики предприятия на ПРУР.
6. Разработка системы приоритетов потребностей и интересов человека при реализации УР.
7. Разработка системы приоритетов потребностей и интересов общества при реализации УР.
8. Организационная подготовка разработки УР.

9. Информационная подготовка разработки УР.
10. Социально-психологическая подготовка разработки УР.
11. Роль личности руководителя в процессе разработки УР.
12. Оценка неопределенности и риска при ПРУР.
13. Анализ методов моделирования УР.
14. Прогнозирование при разработке УР.
15. Методы коллективной разработки УР.
16. Виды рисков и их учет при ПРУР.
17. Анализ современных тенденций использования информационных технологий в процессе подготовки УР.
18. Методы оценки альтернатив при ПРУР.
19. Анализ современных тенденций использования средств оргтехники (пейджеры, сотовая связь, факсы, ксероксы и др.) для повышения эффективности УР.
20. Возможности компьютеров системы "мультимедиа" для машинной разработки УР.
21. Компьютерные системы ответа на письма граждан в аппарате высокопоставленных чиновников.
22. Формы и виды контроля при ПРУР.
23. Организация взаимодействия разработчика и исполнителя УР.
24. Проблема сочетания полномочий и ответственности при ПРУР.
25. Влияние личностных качеств человека при ПРУР.
26. Анализ зарубежных представлений о ПРУР.
27. Современные методики расчета эффективности УР.
28. Методы повышения эффективности разрабатываемых УР.
29. Особенности разработки УР в малых предприятиях.
30. Построение системы контроля при реализации УР.

### **Практические задания для самостоятельной работы студентов:**

Задание 1. Проанализируйте приведенные в таблице варианты новой модели автомобиля и определите наилучший вариант для производства.

<b>Модель</b>	<b>Комфорт (усл.оц.)</b>	<b>Макс. скорость (км/ч)</b>	<b>Расход топлива на 100 км</b>	<b>Объем багажника, л</b>	<b>Стоимость ТО (н/час), руб.</b>	<b>Цена \$</b>	<b>Дизайн (усл.оц.)</b>
Альфа	4,3	220	8,8	360	3800	22000	6,3
Бета	5,2	170	8,6	480	4100	31000	6,0
Гамма	4,7	180	7,4	440	3400	26000	5,9
Дельта	4,9	170	6,9	470	3600	29000	5,6

Задание 2. Какие элементы ближнего и дальнего окружения внешней среды учитывались директором в компании? Какие информационные части учетных элементов внешней среды анализировались в компании?

Ситуация. Рекламное агентство ЗАО «Фокус» было создано в 1998 г. и занимается продвижением на рынок рекламно-сувенирной продукции из текстиля, стекла, керамики, драгоценных камней с нанесением фирменной символики клиента. Штат компании включает директора, трех менеджеров по продажам, менеджера по производству, главного бухгалтера, секретаря и курьера - итого 8 человек. Компания имеет один магазин для розничной и оптовой продажи, а также отправляет продукцию в другие магазины. Все годы вплоть до начала второго квартала 2000 г. компания получала хорошую прибыль. Однако в начале апреля 2000 г. заказы на стекло и керамику -

основной источник доходов - стали катастрофически уменьшаться. Директор уволил менеджера по продажам этой продукции и переложил работу по продвижению стекла и керамики на других менеджеров. Однако положение не улучшилось. Увольнение работника и отвлечение оставшихся менеджеров от их основной работы внесли нервность и добавили новые убытки по продажам указанной продукции. Экстренная рекламная кампания с раздачей бесплатных образцов не принесла компании успеха. Финансовое положение компании существенно ухудшилось.

Задание 3. В каких типовых процедурах подготовки УР возможны существенные неопределенности для данной ситуации? Составьте набор ключевых неопределенностей и соответствующих им рисков. Какие стратегии можно использовать для уменьшения рисков?

Ситуация. Компания ОАО «Интеллект-М» занимается издательской деятельностью - в основном изданием учебной литературы для высших и средних учебных заведений. Директор задумал подготовить решение о расширении торговой базы компании. Он поручил своим специалистам подготовить информацию для этого решения по следующим направлениям:

- результаты маркетингового анализа о возможном спросе;
- предложения о конкретной организационной форме торговой организации и требуемых специалистах;
- возможные контрагенты по строительству или аренде помещений;
- возможные форс-мажорные ситуации;
- сроки осуществления такого расширения.

После ознакомления с собранными сведениями было принято решение об аренде прилавков в четырех книжных магазинах без изменения организационной формы компании. Однако это решение не было выполнено полностью из-за выявившейся экономической нецелесообразности и трудности подбора добросовестных профессиональных работников.

Задание 4. Оцените уровни значимости критериев и выберите вариант решения.

Ситуация. Туристическая фирма ЗАО «Лазурный берег» находится в Москве и по договору с рядом курортов Средиземноморья занимается комплектованием групп для отдыха и лечения на этих курортах. В связи с существенным увеличением спроса на предлагаемые услуги фирма задумала открыть два филиала: один в Санкт-Петербурге, а другой - в Екатеринбурге. Для этого необходимо подобрать хороших специалистов. Варианты решений были типовыми:

1. Дать объявление в газету. Однако наверняка придет много желающих с очень хорошими легендами об их успешной работе. Возможно, среди них будут информаторы из других туристических фирм - риск очень большой;

2. Заключение контракт с Академией туризма или с Государственным университетом управления. Выпускники имеют хорошую современную подготовку по туристическому бизнесу. Однако они неопытны и не приучены к ответственности;

3. Попытаться переманить к себе двух первоклассных менеджеров из туристической компании «Золотые пески». Однако наживать себе врага в лице данной компании было бы нежелательно;

4. Увеличить нагрузку на собственных работников, а высвобожденных четырех работников отправить организовывать работу филиалов. Однако большая нагрузка снизит

качество выполняемых функций, увеличит спешку. Это приведет к недоброжелательности и злости при работе с клиентами;

5. Продвигать путевки на курорты в качестве посредника другим туристическим компаниям.

В качестве признаков были выбраны:

- минимум времени и финансовых затрат на подбор персонала;
- более 5 лет работы в туристическом бизнесе;
- возраст претендента 25-35 лет;
- личностные качества, способствующие работе с клиентами (коммуникабельность, доброжелательность, улыбчивость);
- сохранение устойчивого социально-психологического климата.

Для экспертной оценки пяти предложенных решений была сформирована группа из наиболее квалифицированных и уважаемых в фирме «Лазурный берег» специалистов. Результатом их деятельности стала таблица экспертных оценок.

Наименование признака	Коэффициент значимости	Управленческие решения				
		№ 1	№ 2	№3	№4	№5
Опыт работы в туристическом бизнесе более 5 лет						
Минимум финансовых затрат						
Наличие коммуникабельности, доброжелательности, улыбчивости						
Сохранение устойчивого социально-психологического климата						
Минимальное время						
Возраст претендента 25-35 лет						
Сумма						

Задание 5. Какое влияние оказывает паника на мыслительную деятельность человека? Какие личностные качества наиболее приемлемы для работы трейдеров? Какие управленческие решения могли бы улучшить устойчивость трейдеров к стрессовым ситуациям?

Ситуация. Компания «Consultant Ltd» предоставляет своим клиентам (физическим и юридическим лицам) услуги по анализу мирового валютного рынка Forex в режиме on-line, в том числе обеспечивает торговой системой «Dow D Jones Trade Station», местами VIP. Компания заинтересована в активной и профессиональной торговле в дилинге брокеров (трейдеров), так как она получает комиссионные с каждого лота.

Трейдерам отводится очень мало времени на подготовку и реализацию решений. А с ростом числа трейдеров усиливается конкуренция и по времени реализации решения. Это приводит к усилению напряженности внутри дилинга и возникновению стрессовых ситуаций, которые в свою очередь приводят к ошибочным решениям и крупным потерям как для трейдера, так и для компании. Поэтому одной из важных целей является снижение влияния панических настроений трейдеров на подготовку и реализацию решений. Были выявлены причины, оказывающие влияние на появление панических настроений:

- повышенный уровень активности и эмоциональной возбудимости внутри дилинга;
- возникновение напряженной ситуации на индивидуальном финансовом счете менеджера группы;
- устойчивая усталость (дилинг работает с 4.00 до 23.00 ч ежедневно);
- пониженный тонус сознательной активности;
- потеря веры трейдера в своего менеджера (иногда менеджер не может оказать помощь своему трейдеру);
- стечение нескольких перечисленных обстоятельств.

Руководство компании ужесточило условия экзаменов для желающих работать трейдерами. Однако это не принесло значительного улучшения в деятельности трейдеров.

Задание 6. Определите, какие виды эффективности было бы целесообразно рассмотреть в приведенной ситуации? Какие значения экономической эффективности имеют предложенные УР? Какие приоритеты функциональной эффективности можно предложить в данной ситуации?

Ситуация. Компания ОАО «Азияпак» успешно работает на российском рынке. Она занимается производством и продажей упаковочного материала для жидких пищевых продуктов, а также обеспечивает заинтересованные компании технологическим оборудованием по производству упаковочного материала. В компании работает 1040 человек. Компания имеет один филиал в Санкт-Петербурге. В 1999 г. чистая прибыль компании составила 20 млн. руб. при валовом доходе 140 млн. руб. и затратах 120 млн. руб.

Директорат компании по итогам 1999 г. обсуждал вопрос об увеличении дохода. На голосование было вынесено три альтернативных УР:

1. Организовать еще два филиала - один в г. Новосибирске, а другой в г. Самаре. По результатам маркетинговых исследований в этих городах имеется большой и долговременный спрос на продукцию компании;

2. Разобраться в управленческой и производственной деятельности компании, навести там порядок, снизить издержки и ужесточить административную и технологическую дисциплину;

3. Сделать ставку на улучшение условий работы персонала, стимулирование их производительного труда и творческой деятельности по принципу: «Сначала стимулирование, а потом - производительность». За счет этого можно снизить непроизводительные расходы и усилить интеллектуальный и социальный потенциал компании.

Ориентировочные данные расчетов приведены в таблице. Руководство компании выбрало третий вариант УР.

#### Основные данные по УР, вынесенные на голосование

Параметры	Варианты решений		
	1	2	3
Валовой доход, млн. руб.	215	150	230
Затраты, млн. руб.	180	140	185
Чистая прибыль, млн. руб.	35	10	45
Время реализации УР, мес.	18	3	6
Социальная устойчивость	Средняя	Низкая	Высокая

Технологические перспективы	Высокие	Низкие	Средние
-----------------------------	---------	--------	---------

Задание 7. Определите необходимые виды и формы контроля в следующих ситуациях:

В магазин принят продавец на испытательный срок.

Принято решение об экономии электроэнергии в производственном цеху.

Принято решение об организации складского комплекса в другом регионе.

Объявлен конкурс на замещение должности директора по персоналу.

Принято решение об установке нового оборудования в торговом зале.

Рекомендации: ответ на первый вопрос должен содержать перечень основных мероприятий, проводимых при контроле реализации решений. Затем необходимо дать их подробное описание, сопроводив примерами.

В ответе на второй вопросы следует рассмотреть меры по организации контроля, особое внимание уделив наиболее важным мерам (назначению ответственных, санкциям), а также подчеркнуть важность наличия механизма корректировки решений.

Раскрывая третий вопрос, целесообразно показать необходимость организации системы постоянного контроля, отслеживания нарушений от выполнения решений и корректировки решений в случае изменения внешних обстоятельств.

Задание 8. К каким видам технологической ответственности относится ненадлежащее исполнение банком своих обязанностей? Какие формы ответственности могут быть применены к банку со стороны компании «Галина»?

Ситуация. ООО «Галина» является крупнейшей компанией по оптовой торговле косметикой и парфюмерией. Успешно работая с 1994 г., компания имеет постоянных партнеров по поставке и реализации продукции. Компания работает на условиях «безналичная оплата после получения продукции». Тем не менее, коммерческие риски всегда сопровождают деятельность компаний.

11 мая 2000 г. компания «Галина» заключала договор № 140 с поставщиком — фирмой «Августин» на получение парфюмерии 18 мая 2000 г. на сумму 100 тыс. руб. с оплатой не позднее 30 мая 2000 г.

14 мая 2000 г. компания «Галина» заключила договор № 144 с покупателем — фирмой «Кроха» на отгрузку этой парфюмерии 20 мая 2000 г. на сумму 130 тыс. руб. с оплатой не позднее 27 мая 2000 г.

В назначенные сроки компания «Галина» получила парфюмерию и отправила ее фирме «Кроха». Фирма «Кроха» после получения товара оплатила счет в своем банке «Экстра-банк». Однако банк задержал перевод денег на две недели и они пришли 10 июня 2000 г. Свободных денежных средств на расчетном счете у компании «Людмила» не было. За каждый день просрочки, согласно договору, компания «Людмила» должна платить 3% фирме «Августин».

#### **Деловые игры, которые проводятся в виде:**

а) групповых дискуссий

б) имитации конкретных экономических ситуаций;

в) исследования конкретного экономического примера

г) экономических конкурсов;

д) выполнения определенной роли, которую требуется исполнить в соответствии с заданием

## Тестирование по учебной дисциплине «Методы принятия управленческих решений»

### Примерные задания

*Инструкция:* внимательно прочитайте задания, выберите один или несколько вариантов, отметьте в бланке ответов.

Типовые тестовые задания

Вопрос 1. Управленческие решения не классифицируются:

- а) по юридическому оформлению;
- б) по методам разработки;
- в) по делопроизводству;
- г) по степени неопределенности.

Вопрос 2. Это все типы управленческих решений, кроме:

- а) количественные;
- б) программируемые;
- в) хорошо структурированные;
- г) инновационные.

Вопрос 3. К факторам качества управленческих решений не относится:

- а) мотивы и интересы;
- б) зарплата управленцев;
- в) стиль управления;
- г) социальная среда.

Вопрос 4. В модель принятия управленческих решений не входит этап:

- а) определение цели;
- б) выбор критериев;
- в) диагностика исходной ситуации;
- г) определение возможностей на рынке.

Вопрос 5. К классу критериев не относится:

- а) технические;
- б) эстетические;
- в) технико-экономические;
- г) юридические.

Вопрос 6. Все это критерии оценки альтернатив, кроме:

- а) наличие системы качества;
- б) чистый доход;
- в) надежность;
- г) финансовые расходы.

Вопрос 7. К шкалам оценки показателей не относятся:

- а) приближенные числа;
- б) баллы;
- в) словесные оценки;
- г) словесное описание.

Вопрос 8. Критерии проблемы по модели принятия решений Врума – Йеттона:

- а) значение качества решения;
- б) степень структурированности проблемы;
- в) иерархия организации;
- г) степень мотивации подчиненных.

Вопрос 9. К факторам, влияющим на процесс принятия управленческих решений, не относятся:

- а) негативные последствия;
- б) взаимозависимость решений;

- в) индивидуальные достижения;
- г) личные оценки руководителей.

Вопрос 10. К ошибкам при принятии решений не относятся:

- а) ориентация только на собственную выгоду;
- б) отказ от посторонних консультаций;
- в) полагание на интуицию;
- г) стремление дать количественную оценку.

Вопрос 11. Необходимость применения моделей при принятии решений вызвано следующими причинами кроме:

- а) ориентация на будущее;
- б) экспериментирование;
- в) контроль пополнения;
- г) сложность организационных ситуаций.

Вопрос 12. К базовым моделям, используемых при принятии решений не относятся:

- а) экологическая;
- б) математическая;
- в) аналоговая;
- г) физическая.

Вопрос 13. В процесс построения модели принятия управленческих решений не входит этап:

- а) проверки модели на достоверность;
- б) сбор информации;
- в) постановка задачи;
- г) опробирование на практике.

Вопрос 14. К моделям, используемым для принятия решений менеджменте относятся:

- а) текстовый редактор;
- б) модель управления запасами;
- в) теория очередей;
- г) теория игр.

Вопрос 15. К методам принятия решений не относятся:

- а) платежная матрица;
- б) метод экспертных оценок;
- в) разбор конкретной ситуации;
- г) дерево решений.

Вопрос 16. Исследования в рамках научного подхода не включает этап:

- а) внедрение;
- б) верификация (проверка гипотезы);
- в) наблюдение;
- г) формулирование гипотезы.

Вопрос 17. Проблема, требующая принятия решений, не включает следующие характеристики:

- а) рутинные решения;
- б) инновационные решения;
- в) адаптационные решения;
- г) программируемые решения.

Вопрос 18. В зависимости от творческого вклада выделяют следующие уровни решений, кроме:

- а) рутинные решения;
- б) инновационные решения;
- в) моделирование процессов управления;

г) ориентация в общих целях деятельности.

Вопрос 19. К объективным условиям разработки грамотных управленческих решений не относятся:

- а) четкие представления об объекте;
- б) владение методами принятия решений;
- в) моделирование процессов управления;
- г) ориентация в общих целях деятельности.

Вопрос 20. Повышение качества принимаемых решений способствует все, кроме:

- а) необходимое время;
- б) кто принимает решения;
- в) неопределенность ситуации;
- г) система контроля исполнения.

*Примерный перечень вопросов для промежуточного контроля знаний на зачете (6 семестр):*

1. Место и роль управленческого решения в системе управления организацией.
2. Экономическая, организационная, социальная, правовая и технологическая сущность УР.
3. Функции решения в методологии и организации процесса управления.
4. Типология управленческих решений. Основные подходы к классификации УР.
5. Классификация УР. Требования, предъявляемые к УР.
6. Условия и факторы качества управленческих решений.
7. Основные понятия и задачи системного подхода.
8. Общий алгоритм действий менеджера при выработке решения и его характеристика.
9. Цели как основы технологий принятия УР. Построение дерева целей.
10. Определение и анализ альтернатив решения проблемы.
11. Внешняя среда организации и ее влияние на процесс выработки решения.
12. Оценка, обоснование и выбор варианта решения проблемы.
13. Определение понятий "неопределенность" и "риск". Соотношения между неопределенностями и рисками.
14. Источники объективных и субъективных неопределенностей. Влияние характеристик информации на состояние неопределенности.
15. Особенности выработки решения в условиях неопределенности и риска.
16. Понятие эффективности решения. Виды эффективности.
17. Критерии эффективности управленческого решения и их обоснование.
18. Формы подготовки управленческих решений.
19. Основные качества современного руководителя.
20. Авторитет личности и виды авторитета. Влияние авторитета руководителя на эффективность решения.
21. Основные направления этики. Регулирующая функция этики по отношению людей к профессиональной деятельности, природе.
22. Условия возникновения ответственности руководителя.
23. Суть морально-этической ответственности руководителя за УР.
24. Суть дисциплинарной ответственности руководителя за УР.
25. Суть административной ответственности руководителя за УР.
26. Суть уголовной ответственности руководителя за УР.
27. Суть материальной ответственности руководителя за УР.
28. Формы реализации управленческих решений.
29. Совместное использование форм подготовки и реализации УР.

30. Контроль реализации управленческих решений.
31. Сущность и содержание метода экспертного опроса, его применение при выработке решения.
32. Сущность и содержание метода мозгового штурма. Применение мозгового штурма при выработке решения.
33. Этические основы разработки управленческих решений.
34. Оценка эффективности решения.
35. Система мониторинга реализации управленческих решений.
36. Разработка программы мер по снижению рисков принимаемых управленческих решений.
37. Целевая ориентация управленческих решений.
38. Основы экономического обоснования управленческого решения.
39. Методика экспертных оценок при прогнозировании управленческих решений.
40. Основы прогнозирования управленческих решений.

*Примерный перечень аналитических заданий (практических заданий, проектных заданий и др.) для промежуточного контроля знаний на зачете (6 семестр):*

Задание 1. Проанализируйте приведенные в таблице варианты новой модели автомобиля и определите наилучший вариант для производства.

Модель	Комфорт (усл.оц.)	Макс. скорость (км/ч)	Расход топлива на 100 км	Объем багажника, л	Стоимость ТО (н/час), руб.	Цена \$	Дизайн (усл.оц.)
Альфа	4,3	220	8,8	360	3800	22000	6,3
Бета	5,2	170	8,6	480	4100	31000	6,0
Гамма	4,7	180	7,4	440	3400	26000	5,9
Дельта	4,9	170	6,9	470	3600	29000	5,6

Задание 2. Какие элементы ближнего и дальнего окружения внешней среды учитывались директором в компании? Какие информационные части учетных элементов внешней среды анализировались в компании?

Ситуация. Рекламное агентство ЗАО «Фокус» было создано в 1998 г. и занимается продвижением на рынок рекламно-сувенирной продукции из текстиля, стекла, керамики, драгоценных камней с нанесением фирменной символики клиента. Штат компании включает директора, трех менеджеров по продажам, менеджера по производству, главного бухгалтера, секретаря и курьера - итого 8 человек. Компания имеет один магазин для розничной и оптовой продажи, а также отправляет продукцию в другие магазины. Все годы вплоть до начала второго квартала 2000 г. компания получала хорошую прибыль. Однако в начале апреля 2000 г. заказы на стекло и керамику - основной источник доходов - стали катастрофически уменьшаться. Директор уволил менеджера по продажам этой продукции и переложил работу по продвижению стекла и керамики на других менеджеров. Однако положение не улучшилось. Увольнение работника и отвлечение оставшихся менеджеров от их основной работы внесли нервозность и добавили новые убытки по продажам указанной продукции. Экстренная рекламная кампания с раздачей бесплатных образцов не принесла компании успеха. Финансовое положение компании существенно ухудшилось.

Задание 3. В каких типовых процедурах подготовки УР возможны существенные неопределенности для данной ситуации? Составьте набор ключевых неопределенностей и соответствующих им рисков. Какие стратегии можно использовать для уменьшения

рисков?

Ситуация. Компания ОАО «Интеллект-М» занимается издательской деятельностью - в основном изданием учебной литературы для высших и средних учебных заведений. Директор задумал подготовить решение о расширении торговой базы компании. Он поручил своим специалистам подготовить информацию для этого решения по следующим направлениям:

- результаты маркетингового анализа о возможном спросе;
- предложения о конкретной организационной форме торговой организации и требуемых специалистах;
- возможные контрагенты по строительству или аренде помещений;
- возможные форс-мажорные ситуации;
- сроки осуществления такого расширения.

После ознакомления с собранными сведениями было принято решение об аренде прилавков в четырех книжных магазинах без изменения организационной формы компании. Однако это решение не было выполнено полностью из-за выявившейся экономической нецелесообразности и трудности подбора добросовестных профессиональных работников.

Задание 4. Оцените уровни значимости критериев и выберите вариант решения.

Ситуация. Туристическая фирма ЗАО «Лазурный берег» находится в Москве и по договору с рядом курортов Средиземноморья занимается комплектованием групп для отдыха и лечения на этих курортах. В связи с существенным увеличением спроса на предлагаемые услуги фирма задумала открыть два филиала: один в Санкт-Петербурге, а другой - в Екатеринбурге. Для этого необходимо подобрать хороших специалистов. Варианты решений были типовыми:

1. Дать объявление в газету. Однако наверняка придет много желающих с очень хорошими легендами об их успешной работе. Возможно, среди них будут информаторы из других туристических фирм - риск очень большой;

2. Заключить контракт с Академией туризма или с Государственным университетом управления. Выпускники имеют хорошую современную подготовку по туристическому бизнесу. Однако они неопытны и не приучены к ответственности;

3. Попытаться переманить к себе двух первоклассных менеджеров из туристической компании «Золотые пески». Однако наживать себе врага в лице данной компании было бы нежелательно;

4. Увеличить нагрузку на собственных работников, а высвобожденных четырех работников отправить организовывать работу филиалов. Однако большая нагрузка снизит качество выполняемых функций, увеличит спешку. Это приведет к недоброжелательности и злости при работе с клиентами;

5. Продвигать путевки на курорты в качестве посредника другим туристическим компаниям.

В качестве признаков были выбраны:

- минимум времени и финансовых затрат на подбор персонала;
- более 5 лет работы в туристическом бизнесе;
- возраст претендента 25-35 лет;
- личностные качества, способствующие работе с клиентами (коммуникабельность, доброжелательность, улыбочивость);

- сохранение устойчивого социально-психологического климата.

Для экспертной оценки пяти предложенных решений была сформирована группа из наиболее квалифицированных и уважаемых в фирме «Лазурный берег» специалистов. Результатом их деятельности стала таблица экспертных оценок.

Наименование признака	Коэффициент значимости	Управленческие решения				
		№ 1	№ 2	№3	№4	№5
Опыт работы в туристическом бизнесе более 5 лет						
Минимум финансовых затрат						
Наличие коммуникабельности, доброжелательности, улыбочивости						
Сохранение устойчивого социально-психологического климата						
Минимальное время						
Возраст претендента 25-35 лет						
Сумма						

Задание 5. Какое влияние оказывает паника на мыслительную деятельность человека? Какие личностные качества наиболее приемлемы для работы трейдеров? Какие управленческие решения могли бы улучшить устойчивость трейдеров к стрессовым ситуациям?

Ситуация. Компания «Consultant Ltd» предоставляет своим клиентам (физическим и юридическим лицам) услуги по анализу мирового валютного рынка Forex в режиме on-line, в том числе обеспечивает торговой системой «Dow Djones Trade Station», местами VIP. Компания заинтересована в активной и профессиональной торговле в дилинге брокеров (трейдеров), так как она получает комиссионные с каждого лота.

Трейдерам отводится очень мало времени на подготовку и реализацию решений. А с ростом числа трейдеров усиливается конкуренция и по времени реализации решения. Это приводит к усилению напряженности внутри дилинга и возникновению стрессовых ситуаций, которые в свою очередь приводят к ошибочным решениям и крупным потерям как для трейдера, так и для компании. Поэтому одной из важных целей является снижение влияния панических настроений трейдеров на подготовку и реализацию решений. Были выявлены причины, оказывающие влияние на появление панических настроений:

- повышенный уровень активности и эмоциональной возбудимости внутри дилинга;
- возникновение напряженной ситуации на индивидуальном финансовом счете менеджера группы;
  - устойчивая усталость (дилинг работает с 4.00 до 23.00 ч ежедневно);
  - пониженный тонус сознательной активности;
  - потеря веры трейдера в своего менеджера (иногда менеджер не может оказать помощь своему трейдеру);
  - стечение нескольких перечисленных обстоятельств.

Руководство компании ужесточило условия экзаменов для желающих работать трейдерами. Однако это не принесло значительного улучшения в деятельности трейдеров.

Задание 6. Определите, какие виды эффективности было бы целесообразно рассмотреть в приведенной ситуации? Какие значения экономической эффективности имеют предложенные УР? Какие приоритеты функциональной эффективности можно предложить в данной ситуации?

Ситуация. Компания ОАО «Азияпак» успешно работает на российском рынке. Она занимается производством и продажей упаковочного материала для жидких пищевых продуктов, а также обеспечивает заинтересованные компании технологическим оборудованием по производству упаковочного материала. В компании работает 1040 человек. Компания имеет один филиал в Санкт-Петербурге. В 1999 г. чистая прибыль компании составила 20 млн. руб. при валовом доходе 140 млн. руб. и затратах 120 млн. руб.

Директорат компании по итогам 1999 г. обсуждал вопрос об увеличении дохода. На голосование было вынесено три альтернативных УР:

1. Организовать еще два филиала - один в г. Новосибирске, а другой в г. Самаре. По результатам маркетинговых исследований в этих городах имеется большой и долговременный спрос на продукцию компании;

2. Разобраться в управленческой и производственной деятельности компании, навести там порядок, снизить издержки и ужесточить административную и технологическую дисциплину;

3. Сделать ставку на улучшение условий работы персонала, стимулирование их производительного труда и творческой деятельности по принципу: «Сначала стимулирование, а потом - производительность». За счет этого можно снизить непроизводительные расходы и усилить интеллектуальный и социальный потенциал компании.

Ориентировочные данные расчетов приведены в таблице. Руководство компании выбрало третий вариант УР.

Основные данные по УР, вынесенные на голосование

Параметры	Варианты решений		
	1	2	3
Валовой доход, млн. руб.	215	150	230
Затраты, млн. руб.	180	140	185
Чистая прибыль, млн. руб.	35	10	45
Время реализации УР, мес.	18	3	6
Социальная устойчивость	Средняя	Низкая	Высокая
Технологические перспективы	Высокие	Низкие	Средние

Задание 7. Определите необходимые виды и формы контроля в следующих ситуациях:

В магазин принят продавец на испытательный срок.

Принято решение об экономии электроэнергии в производственном цеху.

Принято решение об организации складского комплекса в другом регионе.

Объявлен конкурс на замещение должности директора по персоналу.

Принято решение об установке нового оборудования в торговом зале.

Рекомендации: ответ на первый вопрос должен содержать перечень основных мероприятий, проводимых при контроле реализации решений. Затем необходимо дать их подробное описание, сопроводив примерами.

В ответе на второй вопросы следует рассмотреть меры по организации контроля, особое внимание уделив наиболее важным мерам (назначению ответственных, санкциям), а также подчеркнуть важность наличия механизма корректировки решений.

Раскрывая третий вопрос, целесообразно показать необходимость организации системы постоянного контроля, отслеживания нарушений от выполнения решений и корректировки решений в случае изменения внешних обстоятельств.

Задание 8. К каким видам технологической ответственности относится ненадлежащее исполнение банком своих обязанностей? Какие формы ответственности могут быть применены к банку со стороны компании «Галина»?

Ситуация. ООО «Галина» является крупнейшей компанией по оптовой торговле косметикой и парфюмерией. Успешно работая с 1994 г., компания имеет постоянных партнеров по поставке и реализации продукции. Компания работает на условиях «безналичная оплата после получения продукции». Тем не менее, коммерческие риски всегда сопровождают деятельность компаний.

11 мая 2000 г. компания «Галина» заключала договор № 140 с поставщиком — фирмой «Августин» на получение парфюмерии 18 мая 2000 г. на сумму 100 тыс. руб. с оплатой не позднее 30 мая 2000 г.

14 мая 2000 г. компания «Галина» заключила договор № 144 с покупателем — фирмой «Кроха» на отгрузку этой парфюмерии 20 мая 2000 г. на сумму 130 тыс. руб. с оплатой не позднее 27 мая 2000 г.

В назначенные сроки компания «Галина» получила парфюмерию и отправила ее фирме «Кроха». Фирма «Кроха» после получения товара оплатила счет в своем банке «Экстра-банк». Однако банк задержал перевод денег на две недели и они пришли 10 июня 2000 г. Свободных денежных средств на расчетном счете у компании «Людмила» не было. За каждый день просрочки, согласно договору, компания «Людмила» должна платить 3% фирме «Августин».

### ***5.5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций***

Ответы обучающегося **на зачете** оцениваются каждым педагогическим работником по 5-балльной шкале.

#### *Критерии оценки ответа на вопросы теоретического блока:*

Зачтено «5» – обучающийся глубоко и прочно освоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно его излагает, тесно увязывает с задачами и будущей деятельностью, не затрудняется с ответом при видоизменении задания, свободно справляется с задачами и практическими заданиями, правильно обосновывает принятые решения, умеет самостоятельно обобщать и излагать материал, не допуская ошибок;

Зачтено «4» - обучающийся твердо знает программный материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, может правильно применять теоретические положения и владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических заданий;

Зачтено «3» - обучающийся освоил основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении программного материала и испытывает затруднения в выполнении практических заданий;

Не зачтено «2» - обучающийся не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, с большими затруднениями выполняет практические задания, задачи.

*Критерии оценки практического задания:*

Зачтено «5» – обучающийся глубоко и прочно освоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно его излагает, тесно увязывает с задачами и будущей деятельностью, не затрудняется с ответом при видоизменении задания, свободно справляется с задачами и практическими заданиями, правильно обосновывает принятые решения, умеет самостоятельно обобщать и излагать материал, не допуская ошибок;

Зачтено «4» - обучающийся твердо знает программный материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, может правильно применять теоретические положения и владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических заданий;

Зачтено «3» - обучающийся освоил основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении программного материала и испытывает затруднения в выполнении практических заданий;

Не зачтено «2» - обучающийся не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, с большими затруднениями выполняет практические задания, задачи.

## **6. Перечень основной и дополнительной учебной литературы для освоения учебной дисциплины**

### **6.1. Основная литература.**

1. Балдин К.В., Уткин В.Б., Воробьев С.Н. *Управленческие решения: Учебник.* М.: Дашков и К, 2014. 495 с. <http://www.knigafund.ru/books/16954>

### **6.2. Дополнительная литература**

2. Карданская Н.Л. *Принятие управленческого решения: Учебник для вузов -* М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 404 с. <http://www.knigafund.ru/books/173220>

## **7. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения учебной дисциплины**

1. <http://mon.gov.ru> – сайт Минобрнауки РФ
2. <http://www.edu.ru/> – библиотека федерального портала «Российское образование» (содержит каталог ссылок на интернет-ресурсы, электронные библиотеки по различным вопросам образования)
3. <http://www.prlib.ru> – Президентская библиотека
4. <http://www.rusneb.ru> – Национальная электронная библиотека
5. <http://elibrary.rsl.ru/> – сайт Российской государственной библиотеки (раздел «Электронная библиотека»)
6. <http://elibrary.ru> – научная электронная библиотека «Elibrary»

7. [www.knigafund.ru](http://www.knigafund.ru) - Электронно-библиотечная система «КнигаФонд»

## **8. Методические указания для обучающихся по освоению учебной дисциплины**

Освоение обучающимся учебной дисциплины **«Методы принятия управленческих решений»** предполагает изучение материалов дисциплины на аудиторных занятиях и в ходе самостоятельной работы. Аудиторные занятия проходят в форме лекций, семинаров, практических занятий. Самостоятельная работа включает разнообразный комплекс видов и форм работы обучающихся.

Для успешного освоения учебной дисциплины и достижения поставленных целей необходимо внимательно ознакомиться настоящей рабочей программы учебной дисциплины. Ее может представить преподаватель на вводной лекции или самостоятельно обучающийся использует информацию на официальном Интернет-сайте Института.

Следует обратить внимание на список основной и дополнительной литературы, на предлагаемые преподавателем ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет. Эта информация необходима для самостоятельной работы обучающегося.

При подготовке к аудиторным занятиям необходимо помнить особенности каждой формы его проведения.

Подготовка к учебному занятию лекционного типа заключается в следующем.

С целью обеспечения успешного обучения обучающийся должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

С этой целью:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям с темой прочитанной лекции;
- внесите дополнения к полученным ранее знаниям по теме лекции на полях лекционной тетради;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции по материалу изученной лекции;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей подготовке;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора) и запишите информацию, которой вы владеете по данному вопросу

Подготовка к занятию семинарского типа

При подготовке к занятию семинарского типа следует обратить внимание на следующие моменты: на процесс предварительной подготовки, на работу во время занятия, обработку полученных результатов, исправление полученных замечаний.

*Предварительная подготовка к учебному занятию семинарского типа* заключается в изучении теоретического материала в отведенное для самостоятельной работы время, ознакомление с инструктивными материалами с целью осознания задач практического занятия.

*Работа во время проведения учебного занятия семинарского типа* включает несколько моментов:

– консультирование студентов преподавателями с целью предоставления исчерпывающей информации, необходимой для самостоятельного выполнения предложенных преподавателем задач, ознакомление с правилами техники безопасности при работе в аудитории;

– самостоятельное выполнение заданий согласно обозначенной учебной программой тематики.

Главным результатом практического занятия является получение положительной оценки за доклад, реферат, эссе по тематике занятия. Это является необходимым условием при проведении рубежного контроля и допуска к зачету. При получении неудовлетворительных результатов обучающийся имеет право в дополнительное время пересдать преподавателю работу до проведения промежуточной аттестации.

### **Самостоятельная работа.**

Для более углубленного изучения темы задания для самостоятельной работы рекомендуется выполнять параллельно с изучением данной темы. При выполнении заданий по возможности используйте наглядное представление материала. Более подробная информация о самостоятельной работе представлена в разделах «Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы по дисциплине (модулю)», «Методические указания к самостоятельной работе по дисциплине (модулю)».

### **Подготовка к зачету.**

К зачету и экзамену необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить учебную дисциплину в период зачетно-экзаменационной сессии, как правило, приносят не слишком удовлетворительные результаты.

При подготовке к зачету и экзамену обратите внимание на практические задания на основе теоретического материала.

При подготовке к ответу на вопросы зачета и экзамена по теоретической части учебной дисциплины выделите в вопросе главное, существенное (понятия, признаки, классификации и пр.), приведите примеры, иллюстрирующие теоретические положения.

После предложенных указаний у обучающихся должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине.

## **9. Информационно-технологическое обеспечение образовательного процесса по учебной дисциплине**

### ***9.1. Информационные технологии***

1. Персональные компьютеры;
2. Доступ к интернет
3. Проектор.

### ***9.2. Программное обеспечение***

1. Microsoft Office (Word, Excel)

### ***9.3. Информационные справочные системы***

1. Университетская информационная система РОССИЯ - <http://www.cir.ru/>
2. Гарант

## **10. Материально-техническое обеспечение образовательного процесса по учебной дисциплине**

Для изучения учебной дисциплины **«Методы принятия управленческих решений»** в рамках реализации основной профессиональной образовательной программы по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (уровень бакалавриата), используются:

**Учебная аудитория для занятий лекционного типа** оснащена специализированной мебелью (стол для преподавателя, парты, стулья, доска для написания мелом); техническими средствами обучения (видеопроекторное оборудование, средства звуковоспроизведения, экран и имеющие выход в сеть Интернет),

**Учебная аудитория для занятий семинарского типа:** оснащена специализированной мебелью (стол для преподавателя, персональные компьютеры с доступом в сеть интернет, парты, стулья, доска для написания мелом); техническими средствами обучения (видеопроекторное оборудование, средства звуковоспроизведения, экран и имеющие выход в сеть Интернет).

**Помещения для самостоятельной работы обучающихся:** оснащены специализированной мебелью (парты, стулья) техническими средствами обучения (персональные компьютеры с доступом в сеть интернет и обеспечением доступа в электронно-информационную среду института, программным обеспечением).

## **11. Образовательные технологии**

При реализации учебной дисциплины **«Методы принятия управленческих решений»** применяются различные образовательные технологии.

Освоение учебной дисциплины **«Методы принятия управленческих решений»** предусматривает использование в учебном процессе активных форм проведения учебных занятий в форме, разбор конкретных ситуаций и практических задач в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся.

В рамках учебной дисциплины **«Методы принятия управленческих решений»** предусмотрены встречи с руководителями и работниками организаций, деятельность которых связана с направленностью (профилем) реализуемой основной профессиональной образовательной программы.