

АНО ВО «Межрегиональный открытый социальный институт»

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета экономико-правового и психолого-педагогического образования

О.Е. Баланчук

Протокол заседания Совета факультета экономико-правового и психолого-педагогического образования

№ 9 «25» мая 2023г.

### РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

по учебной дисциплине

Управленческие решения

образовательная программа

(наименование)

38.03.02 Менеджмент.

Управление бизнесом и маркетинг

форма обучения

очно-заочная

Йошкар-Ола, 2023

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Пояснительная записка .....	3
2. Структура учебной дисциплины для очно-заочной формы обучения .....	5
3. Содержание учебной дисциплины.....	6
4. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины .....	12
5. Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины .....	14
6. Методические указания для обучающихся по освоению учебной дисциплины .....	15
Приложение к РПУД.....	19

## 1. Пояснительная записка

### Цель изучения учебной дисциплины:

Цель – формирование компетенции обучающегося в области принятия управленческих решений и методов их разработки.

### Место учебной дисциплины в учебном плане:

Учебная дисциплина «Управленческие решения» относится к модулю теория управления и основы профессионального менеджмента учебного плана по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент. Управление бизнесом и маркетинг.

**Перечень планируемых результатов обучения по учебной дисциплине (модулю), соотнесенных с индикаторами достижения компетенций:**

Компетенция (код и наименование)	Индикаторы компетенций (код и наименование)	Результаты обучения
<b>ОПК-3:</b> Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	<b>ОПК-3.1:</b> Выявляет проблемные ситуации, оценивает их для целей постановки задач принятия организационно-управленческих решений	<b>Знать:</b> методы оценки проблемных ситуаций в деятельности организаций. <b>Уметь:</b> анализировать и оценивать проблемные организационно-управленческие ситуации в деятельности организации. <b>Владеть:</b> навыком выявления и оценивания в деятельности организации проблемных организационно-управленческих ситуаций.
	<b>ОПК-3.2:</b> Оценивает условия среды, влияющей на процесс принятия и реализацию решений	<b>Знать:</b> методы оценки организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды. <b>Уметь:</b> оценивать результативность принятия организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды. <b>Владеть:</b> навыком принятия организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды.
	<b>ОПК-3.3:</b> Предлагает варианты организационно-управленческих решений и обосновывает их выбор с учетом последствий и социальной значимости	<b>Знать:</b> основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений. <b>Уметь:</b> разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной

		<p>значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия.</p> <p><b>Владеть:</b> навыками выявления и формирования организационно-управленческих решений, разработки и обоснования их с учетом достижения экономической, социальной эффективности на основе анализа результатов проблемных ситуаций организации.</p>
	<p><b>ОПК-3.4:</b> Организует и координирует деятельность исполнителей, направленную на содействие реализации организационно-управленческих решений</p>	<p><b>Знать:</b> характер взаимодействия участников выбора управленческих решений.</p> <p><b>Уметь:</b> организовывать и координировать деятельность исполнителей, направленную на содействие реализации организационно-управленческих решений.</p> <p><b>Владеть:</b> навыками организации и координации работы исполнителей для принятия управленческих решений.</p>

**Формы текущего контроля успеваемости обучающихся:** устный опрос, кейсы, тестовые задания, реферат.

**Форма промежуточной аттестации:** экзамен.

## 2. Структура учебной дисциплины для очно-заочной формы обучения

Общая трудоёмкость учебной дисциплины составляет 5 з.е., 180 ч., в том числе контактная работа обучающихся с преподавателем 42 ч., промежуточная аттестация 27 ч., самостоятельная работа обучающихся 111 ч., 4 семестр.

№ п/п	Раздел учебной дисциплины/темы	Всего	Виды учебной работы (в часах)				
			Контактная			Промежуточная аттестация	Самостоятельная работа
			Лекции	Семинар/ Практические занятия/курсовая работа	Лабораторные занятия		
<b>Раздел 1. Теоретические основы разработки управленческого решения</b>							
1.	<b>Тема 1.</b> Понятие, значение и функции управленческого решения	<b>15</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	-	-	<b>11</b>
2.	<b>Тема 2.</b> Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования	<b>13</b>	<b>2</b>	-	-	-	<b>11</b>
3.	<b>Тема 3.</b> Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР)	<b>15</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	-	-	<b>11</b>
4.	<b>Тема 4.</b> Информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения	<b>13</b>	<b>2</b>	-	-	-	<b>11</b>
<b>Раздел 2. Процесс принятия управленческого решения</b>							
5.	<b>Тема 5.</b> Этапы процесса принятия управленческого решения	<b>15</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	-	-	<b>11</b>
6.	<b>Тема 6.</b> Анализ внешней среды	<b>17</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	-	-	<b>11</b>
7.	<b>Тема 7.</b> Власть и организационная иерархия при разработке и принятии управленческого решения	<b>13</b>	<b>2</b>	-	-	-	<b>11</b>
8.	<b>Тема 8.</b> Оценка эффективности и качества управленческого решения	<b>17</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	-	-	<b>11</b>
9.	<b>Тема 9.</b> Методы и модели, используемые при принятии управленческого решения	<b>17</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	-	-	<b>11</b>
10.	<b>Тема 10.</b> Организация и контроль выполнения управленческого решения	<b>18</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	-	-	<b>12</b>
	<b>экзамен</b>	<b>27</b>	-	-	-	<b>27</b>	-
	<b>итого:</b>	<b>180</b>	<b>20</b>	<b>22</b>	-	<b>27</b>	<b>111</b>

### 3. Содержание учебной дисциплины

№	Наименование раздела учебной дисциплины /темы	Содержание
<b>Раздел 1. Теоретические основы разработки управленческого решения</b>		
<b>1</b>	<b>Тема 1.</b> Понятие, значение и функции управленческого решения	<p><b>Перечень вопросов, выносимых на лекционное занятие</b>  Понятия «управленческая проблема», «управленческое решение». Процесс управления и разработка управленческого решения. Сферы принятия управленческого решения. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основы принятия управленческого решения. Социальное содержание решения. Формальные и неформальные аспекты управленческого решения.</p> <p><b>Перечень вопросов, выносимых на семинар/практическое занятие</b>  Сущность и свойства управленческих решений. Особенности и отличия управленческого решения от других видов решений. Сравнительная характеристика особенностей принятия решения в бизнес-организациях и в системе государственного и муниципального управления.</p> <p><b>Перечень вопросов, выносимых на самостоятельное изучение, с указанием вида самостоятельной работы</b>  1. Подготовка к аудиторным занятиям:  Место принятия решений в процессе управления.  2. Изучение дополнительного теоретического материала:  Возникновение науки об управленческих решениях в контексте развития менеджмента. Связь науки об управленческих решениях с другими науками об управлении. Общие сведения о теории принятия решений. Функции решения в методологии и организации процесса управления.  Современные концепции и принципы выработки решения. Зависимость принятия решения в организациях от типа менеджмента. Типы менеджмента по взаимодействию с объектом управления и алгоритмы принятия решения при различных типах менеджмента  Характеристика функций управленческого решения (направляющая, координирующая, мотивирующая и т.п.). Их место в методологии и организации процесса управления. Роль мотивации и организационной культуры при разработке и реализации управленческого решения.  3. Подготовка рефератов.</p>

2	<p><b>Тема 2.</b> Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования</p>	<p><b>Перечень вопросов, выносимых на лекционное занятие</b>          Типология управленческих решений.          Практическая классификация управленческих решений: решения, сгруппированные по функциям управления.          Классификационные признаки управленческих решений: цель, условия принятия, время, информация, последствия, ответственность.          Потребность и эффективность выбора решений в практике управления.          Поле проблем и пространство решений. Причины появления управленческих проблем.</p> <p><b>Перечень вопросов, выносимых на самостоятельное изучение, с указанием вида самостоятельной работы</b>          1. Закрепление пройденного материала:          Характеристика основных типов управленческих решений: по используемым методам, по творческому вкладу, по степени формализации проблем. Понятия «ситуация» и «проблема». Ситуационные концепции управления процессом принятия решений.          Классификация ситуаций и проблем, возникающих в деятельности организации. Деятельность предприятия как проблемная область.          Глобализация и интернационализация.          Неопределенность как источник проблем в деятельности предприятия.          2. Изучение дополнительного теоретического материала:          Современные подходы к классификации управленческих решений: по числу влияющих на решение субъектов, по характеру процесса принятия решений по технологии разработки, в соответствии с прогнозной эффективностью и т.п. Стратегические и тактические решения, их особенности и взаимосвязь. Проекты как форма разработки, принятия и реализации управленческого решения.          Эвристические управленческие решения. Сущность эвристических решений в управлении. Методы принятия эвристических решений. Рекомендации для использования эвристических методов в управлении.          3. Подготовка рефератов.</p>
3	<p><b>Тема 3.</b> Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР)</p>	<p><b>Перечень вопросов, выносимых на лекционное занятие</b>          Основные черты ЛПР.          Особенности индивидуального и группового принятия решений.          Правила принятия коллективных решений. Коллективные решения в малых группах.</p> <p><b>Перечень вопросов, выносимых на семинар/практическое занятие</b>          Роль руководителя организации и его влияние на процессы принятия управленческих решений в организации.</p>

		<p>Сущность и виды ответственности руководителя при принятии решений.</p> <p><b>Перечень вопросов, выносимых на самостоятельное изучение, с указанием вида самостоятельной работы</b></p> <p>1. Подготовка к аудиторным занятиям: Характеристика личности ЛПР, влияющая на выбор альтернативы при принятии решений. Индивидуальное принятие решений против группового.</p> <p>2. Изучение дополнительного теоретического материала: Система ролей менеджера. Менеджер как ЛПР.</p> <p>3. Подготовка рефератов.</p>
4	<p><b>Тема 4.</b> Информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения</p>	<p><b>Перечень вопросов, выносимых на лекционное занятие</b></p> <p>Информационные условия разработки и исполнения управленческих решений. Внутриорганизационная информация в контексте принятия управленческих решений. Характеристика внутренней системы информации в организации. Процесс обмена управленческой информацией между организацией и внешней средой.</p> <p><b>Перечень вопросов, выносимых на самостоятельное изучение, с указанием вида самостоятельной работы</b></p> <p>1. Закрепление пройденного материала: Информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения.</p> <p>2. Изучение дополнительного теоретического материала: Понятие «информационная асимметрия». Состав стандартной информационной модели организации процесса подготовки и реализации управленческого решения. Проверка достоверности информации, характеризующей деловую ситуацию.</p> <p>3. Подготовка рефератов.</p>
<b>Раздел 2. Процесс принятия управленческого решения</b>		
5	<p><b>Тема 5.</b> Этапы процесса принятия управленческого решения</p>	<p><b>Перечень вопросов, выносимых на лекционное занятие</b></p> <p>Содержание задачи принятия управленческого решения. Общая характеристика процесса принятия решения.</p> <p><b>Перечень вопросов, выносимых на семинар/практическое занятие</b></p> <p>Методы разработки и принятия управленческих решений и особенности их применения в управлении деятельностью организации. Разработка и развитие альтернатив. Анализ альтернатив действий. Сравнение альтернатив и выбор решений. Проверка реализуемости разработанных альтернатив. Обоснование выбора альтернативы. Характеристика механизма принятия управленческого решения: механизмы вертикальной и горизонтальной координации принятия решения. Административные мероприятия, необходимые для</p>



		<p>организации процесса согласования и утверждения управленческого решения. Условия неопределенности и риска. Проблемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска.</p> <p><b>Перечень вопросов, выносимых на самостоятельное изучение, с указанием вида самостоятельной работы</b> 1. Подготовка к аудиторным занятиям: Процесс принятия управленческого решения. 2. Изучение дополнительного теоретического материала: Целевая ориентация управленческих решений. Постановка цели и формулировка ограничений для принятия решений. Взаимосвязь целей и решений. Осознание необходимости принятия управленческого решения. Идентификационные проблемы: предупреждающие сигналы и источники возникновения трудностей при идентификации проблемы. Выбор критерия принятия управленческого решения. Классификация критериев принятия управленческого решения. Особенности разработки управленческого решения в корпоративных и индивидуалистических организациях. 3. Подготовка рефератов.</p>
6	Тема 6. Анализ внешней среды	<p><b>Перечень вопросов, выносимых на лекционное занятие</b> Внешнее окружение как система взаимодействия между поставщиками, потребителями, контролирующими и другими государственными органами и конкурентами. Дифференциация внешней среды на отдельные сферы, сегменты, области по различным признакам. Выявление факторов, существенных для организации, в каждой из определенных сфер внешней среды. <i>Факторы-возможности. Факторы-угрозы</i></p> <p><b>Перечень вопросов, выносимых на семинар/практическое занятие</b> Методы анализа внешней среды. Личные наблюдения, опыт, аналогия. Деловая беседа, целевая анкета. Правила составления деловой анкеты. Учет интересов опрашиваемого лица. Преимущества и недостатки использования деловой анкеты. Внешний аудит и консалтинг. Преимущества и недостатки привлечения российских и зарубежных консультантов. Эффективность привлечения внешних по отношению к организации консультантов. Правила выбора консультантов.</p> <p><b>Перечень вопросов, выносимых на самостоятельное изучение, с указанием вида самостоятельной работы</b> 1. Подготовка к аудиторным занятиям: Характеристика элементов внешней среды организации. Основные параметры процесса анализа внешней среды для принятия и реализации управленческого решения. Свойства объектов и субъектов принятия управленческого решения. Анализ внешней среды и ее</p>

		<p>влияния на реализацию альтернатив.</p> <p>2. Изучение дополнительного теоретического материала: Внутренняя среда и ее влияние на управленческое решение: кадровый срез, организационный срез, производственный срез, маркетинговый срез, финансовый срез.</p> <p>3. Подготовка рефератов.</p>
7	<p><b>Тема 7.</b> Власть и организационная иерархия при разработке и принятии управленческого решения</p>	<p><b>Перечень вопросов, выносимых на лекционное занятие</b></p> <p>Характеристика взаимодействия участников выбора управленческого решения. Отношения субъект - власть, лидерство - объект управленческих решений. Власть, влияние, сила, источники их формирования. Делегирование полномочий по принятию управленческого решения.</p> <p><b>Перечень вопросов, выносимых на самостоятельное изучение, с указанием вида самостоятельной работы</b></p> <p>1. Закрепление пройденного материала: Власть и организационная иерархия при разработке и принятии управленческого решения.</p> <p>2. Изучение дополнительного теоретического материала: Централизация и децентрализация процесса разработки решения. Влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия управленческого решения. Понятие социально - психологической согласованности при принятии и реализации управленческих решений. Характеристика социальных, психологических, этических методов достижения взаимодействия при принятии управленческих решений и их сочетание с организационной иерархией. Причины возникновения конфликтов в процессе принятия и реализации управленческого решения и их классификация. Конструктивная роль конфликтов. Управление конфликтными ситуациями в процессе принятия и реализации управленческого решения.</p> <p>3. Подготовка рефератов.</p>
8	<p><b>Тема 8.</b> Оценка эффективности и качества управленческого решения</p>	<p><b>Перечень вопросов, выносимых на лекционное занятие</b></p> <p>Виды эффективности управленческих решений. Эффективность разработки и реализации управленческих решений. Оценка экономической эффективности управленческих решений.</p> <p><b>Перечень вопросов, выносимых на семинар/практическое занятие</b></p> <p>Решения как инструмент реализации изменений в функционировании и развитии предприятий. Эффективность решений. Особенности оценки эффективности управленческого решения, составляющие эффективности. Методологические подходы к оценке эффективности решений.</p>

		<p><b>Перечень вопросов, выносимых на самостоятельное изучение, с указанием вида самостоятельной работы</b></p> <p>1. Подготовка к аудиторным занятиям: Оценка эффективности и качества управленческого решения.</p> <p>2. Изучение дополнительного теоретического материала: Суть и содержание понятий «качество управленческой деятельности», «качество управленческого решения». Значение стандартизации процессов управления качеством процесса разработки и принятия управленческого решения. Понятие «супероптимальное решение». Место супероптимальных решений среди качественных и эффективных. Роль синергического эффекта в формировании супероптимальных решений. Приемы и методы разработки супероптимальных решений.</p> <p>2. Подготовка рефератов.</p>
9	<p><b>Тема 9.</b> Методы и модели, используемые при принятии управленческого решения</p>	<p><b>Перечень вопросов, выносимых на лекционное занятие</b></p> <p>Понятия «метод», «модель», «алгоритм», «моделирование». Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения. Ценность, необходимость и ограниченность использования моделирования при принятии управленческих решений. Характеристика этапов процесса моделирования. Проблемы использования моделирования в управлении организацией.</p> <hr/> <p><b>Перечень вопросов, выносимых на семинар/практическое занятие</b></p> <p>Краткая характеристика методов принятия управленческих решений: состав, область использования, основные характеристики. Экономико-математические методы, методы моделирования, методы выработки решений в диалоговом режиме, количественные и качественные экспертные методы, алгоритмический, статистический, эвристический методы, методы сценариев и метод «дерева решения», топологические методы.</p> <hr/> <p><b>Перечень вопросов, выносимых на самостоятельное изучение, с указанием вида самостоятельной работы</b></p> <p>1. Подготовка к аудиторным занятиям: Методы принятия решений: платежная матрица, «Дерево» решений.</p> <p>2. Изучение дополнительного теоретического материала: Типы моделей: сущность понятия «модель», основные требования к моделям, причины использования моделей, характеристика типов моделей. Обзор наиболее известных моделей: теория игр, модель теории очередей, модель линейного программирования, имитационное моделирование, модель принятия решений Врума-Йеттона.</p> <p>2. Подготовка рефератов.</p>

<b>10</b>	<b>Тема 10.</b> Организация и контроль выполнения управленческого решения	<b>Перечень вопросов, выносимых на лекционное занятие</b> Проблемы организации исполнения принятых управленческих решений. Особенности процедуры организации выполнения управленческих решений. Стимулирование и кадровое обеспечение реализации решения.
		<b>Перечень вопросов, выносимых на семинар/практическое занятие</b> Контроль реализации управленческих решений. Значение, функции и виды контроля. Социально - психологические аспекты контроля и оценки исполнения решения. Методы контроля и оценки исполнения решений.
		<b>Перечень вопросов, выносимых на самостоятельное изучение, с указанием вида самостоятельной работы</b> 1. Подготовка к аудиторным занятиям: Организация и контроль выполнения управленческого решения. 2. Изучение дополнительного теоретического материала: Управленческие решения и ответственность. Сущность и виды ответственности за выполнение управленческих решений. 3. Подготовка рефератов.

#### **Распределение трудоемкости СРС при изучении учебной дисциплины**

Вид самостоятельной работы	Трудоемкость (час)
Подготовка к экзамену	20
Проработка конспекта лекций	20
Подготовка к практическим (семинарским) занятиям	30
Проработка учебного материала	21
Написание рефератов	20

#### **4. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

##### **Основная литература**

1. Балдин, К. В. Управленческие решения : учебник / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. – 9-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 495 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL:<https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573213> (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).

2. Карданская, Н. Л. Управленческие решения : учебник / Н. Л. Карданская. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 439 с. : ил., табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=691527> (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).

##### **Дополнительная литература**

1. Козырев, М. С. Методы принятия управленческих решений : учебник : [16+] / М. С. Козырев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 160 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493936> (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).

2. Учитель, Ю. Г. Разработка управленческих решений : учебник / Ю. Г. Учитель, А. И. Терновой, К. И. Терновой. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 384 с. : ил., табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=685089> (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).
3. Карданская, Н. Л. Принятие управленческого решения : учебник / Н. Л. Карданская. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 405 с. : схем., табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=683139> (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).
4. Киселев, А. А. Принятие управленческих решений: учебник для магистратуры : [16+] / А. А. Киселев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 182 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=562648> (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).
5. Люханова, С. В. Принятие управленческих решений : учебное пособие : [16+] / С. В. Люханова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. – 144 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=612640> (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).
6. Кужева, С. Н. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие : [16+] / С. Н. Кужева, Н. П. Лещенко ; Омский государственный университет им. Ф. М. Достоевского. – Омск : Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского (ОмГУ), 2021. – 126 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=688737> (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).
7. Звягинцева, О. С. Разработка управленческих решений : учебное пособие : [16+] / О. С. Звягинцева, О. Н. Бабкина ; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2019. – 216 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614095> (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).
8. Чернобай, Н. Б. Технологии принятия управленческих решений : учебное пособие : [16+] / Н. Б. Чернобай ; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь : Секвойя, 2019. – 86 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614459> (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).
9. Шамалова, Е. В. Основы методологии принятия управленческих решений в организации : учебное пособие : [16+] / Е. В. Шамалова, М. И. Глухова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 96 с. : табл., схем., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493967> (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).
10. Самков, Т. Л. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие : [16+] / Т. Л. Самков ; Новосибирский государственный технический университет. – Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2019. – 123 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575281> (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).
11. Петренко, Е. С. Современные практики принятия управленческих решений: лидерство и саморазвитие=Modern management decisionmaking practices: leadership and self-development : учебное пособие : [16+] / Е. С. Петренко, Л. В. Шабалтина, А. В. Варламов. – Москва : Креативная экономика, 2019. – 102 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=599622> (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).
12. Саморуков, В. И. Управленческие решения: учебное пособие для обучающихся

по дополнительным профессиональным программам профессиональной переподготовки : [16+] / В. И. Саморуков, А. О. Пешков ; Санкт-Петербургский государственный аграрный университет (СПбГАУ). – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный аграрный университет (СПбГАУ), 2019. – 163 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL:<https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=576290> (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).

### 5. Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины

Материально-техническую базу для проведения лекционных и практических занятий по учебной дисциплине составляют:

Наименование специальных* помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения. Реквизиты подтверждающего документа
Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, 424007, Республика Марий Эл, г. Йошкар-Ола, ул. Прохорова, д.28, каб. № 211.	Основное учебное оборудование: специализированная мебель (учебные парты, стулья, стол преподавателя, учебная доска). Технические средства обучения: переносной ноутбук, мультимедийный проектор, экран.	СПС «Консультант Плюс», СПС «Гарант» (договор о сотрудничестве от 23.09.2013 г. с ЗАО «Компьютерные технологии» (ПС Гарант)), регистрационный лист зарегистрированного пользователя ЭПС «Система ГАРАНТ» от 16.02.2012 г. №12-40272-000944; договоры с ООО «КонсультантПлюс Марий Эл» №2017-СВ-4 от 28.12.2016 г., Windows 10 Education, Windows 8, Windows 7 Professional (Microsoft Open License), Office Standart 2007, 2010 (Microsoft Open License), Office Professional Plus 2016 (Microsoft Open License), Kaspersky Endpoint Security (Лицензия №17E0-171117-092646-487-711, договор №Tr000171440 от 17.07.2017 г.).
Помещение для самостоятельной работы, 424007, Республика Марий Эл, г. Йошкар-Ола, ул. Прохорова, д.28, каб. № 302.	Основное учебное оборудование: специализированная мебель (учебные парты, стулья, стол преподавателя, учебная доска). Технические средства обучения: автоматизированные рабочие места, с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационную образовательную среду организации.	СПС «Консультант Плюс», СПС «Гарант» (договор о сотрудничестве от 23.09.2013 г. с ЗАО «Компьютерные технологии» (ПС Гарант)), регистрационный лист зарегистрированного пользователя ЭПС «Система ГАРАНТ» от 16.02.2012 г. №12-40272-000944; договоры с ООО «КонсультантПлюс Марий Эл» №2017-СВ-4 от 28.12.2016 г. Windows 7 Professional (Microsoft Open License). Sys Ctr Endpoint Protection ALNG Subscriptions VL OLVS E 1Month AcademicEdition Enterprise Per User (Сублиц. договор № Tr000171440 17.07.2017). Office Prosessional 2010 (Microsoft Open License). Архиватор 7-zip (GNU LGPL). Adobe Acrobat Reader DC (Бесплатное ПО). Adobe Flash Player (Бесплатное ПО).

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

### **Методические указания для обучающихся с целью подготовки к лекционным занятиям**

В ходе лекций преподаватель излагает и разъясняет основные, наиболее сложные для понимания темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации на семинарское занятие и указания на самостоятельную работу.

В ходе лекционных занятий необходимо:

– вести конспектирование учебного материала, обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации.

– желательно оставлять в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

– задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций;

– дорабатывать конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой – в ходе подготовки к семинарам изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях журналах, газетах и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы.

### **Методические указания для подготовки к практическим (семинарским) занятиям**

Начиная подготовку к семинарскому занятию, необходимо обратить внимание на конспект лекций, разделы учебников и учебных пособий, которые способствуют общему представлению о месте и значении темы в изучаемом курсе. Затем следует поработать с дополнительной литературой, сделать записи по рекомендованным источникам. Подготовка к семинарскому занятию включает 2 этапа:

- 1й этап - организационный;
- 2й этап - закрепление и углубление теоретических знаний.

На первом этапе обучающийся планирует свою самостоятельную работу, которая включает:

- уяснение задания, выданного на самостоятельную работу;
- подбор рекомендованной литературы;
- составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки.

Составление плана дисциплинирует и повышает организованность в работе.

Второй этап включает непосредственную подготовку обучающегося к занятию. Начинать надо с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная её часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического применения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы обучающийся должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретается практика в изложении и разъяснении

полученных знаний, развивается речь. При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю. Готовясь к консультации, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения.

Ввиду трудоемкости подготовки к семинару следует продумать алгоритм действий, еще раз внимательно прочитать записи лекций и уже готовый конспект по теме семинара, тщательно продумать свое устное выступление.

Записи имеют первостепенное значение для подготовки к семинарским работы обучающихся. Они помогают понять построение изучаемого материала, выделить основные положения и проследить их логику. Ведение записей способствует превращению чтения в активный процесс, мобилизует, наряду со зрительной, и моторную память. Следует помнить: у обучающегося, систематически ведущего записи, создается свой индивидуальный фонд подсобных материалов для быстрого повторения прочитанного, для мобилизации накопленных знаний. Особенно важны и полезны записи тогда, когда в них находят отражение мысли, возникшие при самостоятельной работе. Важно развивать умение сопоставлять источники, продумывать изучаемый материал.

Большое значение имеет совершенствование навыков конспектирования. Преподаватель может рекомендовать обучающимся следующие основные формы записи: план (простой и развернутый), выписки, тезисы.

Результаты конспектирования могут быть представлены в различных формах.

План - это схема прочитанного материала, краткий (или подробный) перечень вопросов, отражающих структуру и последовательность материала. Подробно составленный план вполне заменяет конспект.

Конспект - это систематизированное, логичное изложение материала источника. Различаются четыре типа конспектов.

План-конспект - это развернутый детализированный план, в котором достаточно подробные записи приводятся по тем пунктам плана, которые нуждаются в пояснении.

Текстуальный конспект – это воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника.

Свободный конспект - это четко и кратко сформулированные (изложенные) основные положения в результате глубокого осмысливания материала. В нем могут присутствовать выписки, цитаты, тезисы; часть материала может быть представлена планом.

Тематический конспект составляется на основе изучения ряда источников и дает более или менее исчерпывающий ответ по какой-то схеме (вопросу).

На семинаре каждый его участник должен быть готовым к выступлению по всем поставленным в плане вопросам, проявлять максимальную активность при их рассмотрении. Выступление должно строиться свободно, убедительно и аргументировано. Необходимо следить, чтобы выступление не сводилось к репродуктивному уровню (простому воспроизведению текста), не допускать и простое чтение конспекта. Необходимо, чтобы выступающий проявлял собственное отношение к тому, о чем он говорит, высказывал свое личное мнение, понимание, обосновывал его и мог сделать правильные выводы из сказанного.

Выступления других обучающихся необходимо внимательно и критически слушать, подмечать особенное в суждениях обучающихся, улавливать недостатки и ошибки. При этом обратить внимание на то, что еще не было сказано, или поддержать и развить интересную мысль, высказанную выступающим. Изучение обучающимися фактического материала по теме практического занятия должно осуществляться заблаговременно. Под фактическим материалом следует понимать специальную литературу по теме занятия, систему нормативных правовых актов, а также арбитражную практику по рассматриваемым проблемам. Особое внимание следует обратить на дискуссионные теоретические вопросы в системе изучаемого вопроса: изучить различные точки зрения ведущих ученых, обозначить противоречия современного законодательства.



Для систематизации основных положений по теме занятия рекомендуется составление конспектов.

При этом следует обратить внимание на:

- составление списка нормативных правовых актов и учебной и научной литературы по изучаемой теме;
- изучение и анализ выбранных источников;
- изучение и анализ арбитражной практики по данной теме, представленной в информационно - справочных правовых электронных системах и др.;
- выполнение предусмотренных программой заданий в соответствии с тематическим планом;
- выделение наиболее сложных и проблемных вопросов по изучаемой теме, получение разъяснений и рекомендаций по данным вопросам с преподавателями кафедры на консультациях;
- проведение самоконтроля путем ответов на вопросы текущего контроля знаний, решения представленных в учебно-методических материалах кафедры задач, тестов, написания рефератов и эссе по отдельным вопросам изучаемой темы.

Семинарские занятия завершают изучение наиболее важных тем учебной дисциплины. Они служат для закрепления изученного материала, развития умений и навыков подготовки докладов, сообщений, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности обучающихся по изучаемой дисциплине.

#### **Методические указания для обучающихся по освоению учебной дисциплины в ходе самостоятельной работы**

Методика организации самостоятельной работы обучающихся зависит от структуры, характера и особенностей изучаемой дисциплины, объема часов на ее изучение, вида заданий для самостоятельной работы обучающихся, индивидуальных особенностей обучающихся и условий учебной деятельности.

При этом преподаватель назначает обучающимся варианты выполнения самостоятельной работы, осуществляет систематический контроль выполнения обучающимися графика самостоятельной работы, проводит анализ и дает оценку выполненной работы.

Своевременное и качественное выполнение самостоятельной работы базируется на соблюдении настоящих рекомендаций и изучении рекомендованной литературы. Обучающийся может дополнить список использованной литературы современными источниками, не представленными в списке рекомендованной литературы, и в дальнейшем использовать собственные подготовленные учебные материалы при написании контрольных (РГР), курсовых и выпускных квалификационных работ.

Самостоятельная работа обучающихся осуществляется в аудиторной и внеаудиторной формах. Самостоятельная работа обучающихся в аудиторное время может включать:

- конспектирование (составление тезисов) лекций, выполнение контрольных работ;
- решение задач;
- работу со справочной и методической литературой;
- работу с нормативными правовыми актами;
- выступления с докладами, сообщениями на семинарских занятиях;
- защиту выполненных работ;
- участие в оперативном (текущем) опросе по отдельным темам изучаемой дисциплины;
- участие в беседах, деловых (ролевых) играх, дискуссиях, круглых столах, конференциях;

- участие в тестировании и др.

Самостоятельная работа обучающихся во внеаудиторное время может состоять из:

- повторение лекционного материала;
- подготовки к семинарам (практическим занятиям);
- изучения учебной и научной литературы;
- изучения нормативных правовых актов (в т.ч. в электронных базах данных);
- решения задач, выданных на практических занятиях;
- подготовки к контрольным работам, тестированию и т.д.;
- подготовки к семинарам устных докладов (сообщений);
- подготовки рефератов, эссе и иных индивидуальных письменных работ по заданию преподавателя;
- выполнения курсовых работ, предусмотренных учебным планом;
- выделение наиболее сложных и проблемных вопросов по изучаемой теме, получение разъяснений и рекомендаций по данным вопросам с преподавателями кафедры на их еженедельных консультациях;
- проведение самоконтроля путем ответов на вопросы текущего контроля знаний, решения представленных в учебно-методических материалах кафедры задач, тестов;
- написания рефератов и эссе по отдельным вопросам изучаемой темы.
- подготовки к семинарам устных докладов (сообщений);
- подготовки рефератов, эссе и иных индивидуальных письменных работ по заданию преподавателя;
- выполнения курсовых работ, предусмотренных учебным планом;
- выполнения выпускных квалификационных работ и др.

АНО ВО «Межрегиональный открытый социальный институт»

**Фонд оценочных средств  
для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации**

по дисциплине	Управленческие решения
	(наименование)
образовательная программа	38.03.02 Менеджмент. Управление бизнесом и маркетинг

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по учебной дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций. Описание показателей оценивания компетенций	21
2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в процессе освоения образовательной программы, критерии оценивания.....	24
3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.....	52

**1. Перечень планируемых результатов обучения по учебной дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций. Описание показателей оценивания компетенций**

В процессе освоения образовательной программы обучающиеся осваивают компетенции указанные в федеральных государственных образовательных стандартах высшего образования, сопоставленные с видами деятельности. Освоение компетенций происходит поэтапно через последовательное изучение учебных дисциплин, практик, подготовки ВКР и других видов работ, предусмотренных учебным планом АНО ВО МОСИ.

№ п/п	Планируемые результаты освоения программы (код и содержание компетенции)	Индикаторы достижения компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Оценочные средства представления в ФОС
1	<p><b>ОПК-3:</b> Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия</p>	<p><b>ОПК-3.1:</b> Выявляет проблемные ситуации, оценивает их для целей постановки задач принятия организационно-управленческих решений</p>	<p><b>Знать:</b> методы оценки проблемных ситуаций в деятельности организаций. <b>Уметь:</b> анализировать и оценивать проблемные организационно-управленческие ситуации в деятельности организации. <b>Владеть:</b> навыком выявления и оценивания деятельности организации проблемных организационно-управленческих ситуаций.</p>	<p>Вопросы для устного опроса Кейсы Тестовые задания Темы рефератов Перечень теоретических вопросов, практических и тестовых заданий к экзамену</p>
		<p><b>ОПК-3.2:</b> Оценивает условия среды, влияющей на процесс принятия и реализацию решений</p>	<p><b>Знать:</b> методы оценки организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды. <b>Уметь:</b> оценивать результативность принятия организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды. <b>Владеть:</b> навыком принятия организационно-</p>	<p>Вопросы для устного опроса Кейсы Тестовые задания Темы рефератов Перечень теоретических вопросов, практических и тестовых заданий к экзамену</p>

			управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды.	
		<b>ОПК-3.3:</b> Предлагает варианты организационно-управленческих решений и обосновывает их выбор с учетом последствий и социальной значимости	<b>Знать:</b> основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений. <b>Уметь:</b> разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия. <b>Владеть:</b> навыками выявления и формирования организационно-управленческих решений, разработки и обоснования их с учетом достижения экономической, социальной эффективности на основе анализа результатов проблемных ситуаций организации.	Вопросы для устного опроса Кейсы Тестовые задания Темы рефератов Перечень теоретических вопросов, практических и тестовых заданий к экзамену
		<b>ОПК-3.4:</b> Организует и координирует деятельность исполнителей, направленную на содействие реализации организационно-управленческих решений	<b>Знать:</b> характер взаимодействия участников выбора управленческих решений. <b>Уметь:</b> организовывать и координировать деятельность исполнителей, направленную на содействие реализации организационно-управленческих решений. <b>Владеть:</b> навыками организации и	Вопросы для устного опроса Кейсы Тестовые задания Темы рефератов Перечень теоретических вопросов, практических и тестовых заданий к экзамену

			координации работы исполнителей для принятия управленческих решений.	
--	--	--	--	--

**2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в процессе освоения образовательной программы, критерии оценивания**

**Текущая аттестация по дисциплине «Управленческие решения»**

Обучающиеся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент. Управление бизнесом и маркетинг проходят текущую аттестацию в 4 семестре.

Оценочные средства текущего контроля:

- устный опрос;
- кейсы;
- тестовые задания;
- реферат.

Основные виды оценочных средств по темам представлены в таблице

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции/ Индикаторы достижения компетенций	Наименование оценочного средства
<b>Раздел 1. Теоретические основы разработки управленческого решения</b>			
1.	<b>Тема 1.</b> Понятие, значение и функции управленческого решения	ОПК-3.1, ОПК-3.2, ОПК-3.3, ОПК-3.4	Вопросы для устного опроса Кейсы Тестовые задания Тематика рефератов
2.	<b>Тема 2.</b> Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования	ОПК-3.1, ОПК-3.2, ОПК-3.3, ОПК-3.4	Вопросы для устного опроса Тематика рефератов
3.	<b>Тема 3.</b> Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР)	ОПК-3.1, ОПК-3.2, ОПК-3.3, ОПК-3.4	Вопросы для устного опроса Кейсы Тестовые задания Тематика рефератов
4.	<b>Тема 4.</b> Информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения	ОПК-3.1, ОПК-3.2, ОПК-3.3, ОПК-3.4	Вопросы для устного опроса Тематика рефератов
<b>Раздел 2. Процесс принятия управленческого решения</b>			
5.	<b>Тема 5.</b> Этапы процесса принятия управленческого решения	ОПК-3.1, ОПК-3.2, ОПК-3.3, ОПК-3.4	Вопросы для устного опроса Кейсы Тестовые задания Тематика рефератов
6.	<b>Тема 6.</b> Анализ внешней среды	ОПК-3.1, ОПК-3.2, ОПК-3.3, ОПК-3.4	Вопросы для устного опроса Кейсы Тестовые задания Тематика рефератов
7.	<b>Тема 7.</b> Власть и	ОПК-3.1, ОПК-3.2, ОПК-3.3,	Вопросы для



	организационная иерархия при разработке и принятии управленческого решения	ОПК-3.4	устного опроса Тематика рефератов
8.	<b>Тема 8.</b> Оценка эффективности и качества управленческого решения	ОПК-3.1, ОПК-3.2, ОПК-3.3, ОПК-3.4	Вопросы для устного опроса Кейсы Тестовые задания Тематика рефератов
9.	<b>Тема 9.</b> Методы и модели, используемые при принятии управленческого решения	ОПК-3.1, ОПК-3.2, ОПК-3.3, ОПК-3.4	Вопросы для устного опроса Кейсы Тестовые задания Тематика рефератов
10.	<b>Тема 10.</b> Организация и контроль выполнения управленческого решения	ОПК-3.1, ОПК-3.2, ОПК-3.3, ОПК-3.4	Вопросы для устного опроса Кейсы Тестовые задания Тематика рефератов

#### **Вопросы для устного опроса**

1. Понятие «принятие решений» в широком и узком смысле.
2. Что такое технология разработки решения?
3. Цель, объект и предмет разработки управленческих решений.
4. Классификация видов решений.
5. Программируемые и непрограммируемые управленческие решения.
6. Основанные на суждениях, интуитивные и творческие решения.
7. Решения, типичные для общих функций управления.
8. Какова роль управленческого решения в управлении организацией?
9. Какие аспекты управленческого решения выделяют его исследователи?
10. Какие функции выполняют специалисты, эксперты и консультанты при разработке и реализации решений?
11. Каковы особенности принятия решения в социальной системе?
12. Чем отличается принятие управленческих решений от частного выбора?
13. Дайте определение термина “управленческое решение” и поясните область его действия.
14. Каково содержание управленческого решения как процесса и как явления?
15. Можно ли доверять принятию управленческого решения компьютеру?
16. Что понимается под “качеством” управленческого решения?
17. Равнозначны ли понятия “качество” и “эффективность” управленческого решения?
18. Раскройте содержание основных характеристик качества управленческого решения: обоснованность, непротиворечивость, своевременность, адаптивность, реальность.
19. Что такое организационная, социальная и экономическая эффективность управленческого решения?
20. Назовите, пожалуйста, условия обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения.
21. Проанализируйте технологии повышения качества и эффективности управленческого решения.

22. Составляющие задачи принятия управленческого решений.
23. Понятие проблемной ситуации.
24. Ограничения и критерии при принятии решения.
25. Схема процесса принятия управленческого решения.
26. Механизм предпочтений лица, принимающего решение.
27. Варианты алгоритмов разработки и принятия решений с учетом проблем и задач, стоящих перед лицами, принимающими решения.
28. Содержание и особенности этапов полного процесса разработки управленческого решения.
29. Линейное уравнение: характеристика, построение, решение примеров задач.
30. Что может быть признано ошибкой при принятии управленческих решений?
31. Какой из факторов не влияет на качество управленческих решений?
32. Какое решение является стратегическим?
33. Какое решение не является решением, принимаемым в условиях риска?
34. Охарактеризуйте внешнюю среду российского бизнеса с точки зрения экономических, политических, демографических, социальных и технических факторов.
35. Как изменения макросреды могут влиять на компанию через заинтересованные группы в микросреде? Приведите примеры из российской практики.
36. Что такое SWOT-анализ и для чего он нужен?
37. Какие тенденции развития российского рынка можно рассматривать как возможности, а какие – как угрозы?

### **Средство оценивания: устный опрос**

Устный опрос оценивается по 5-балльной шкале. Баллы переводятся в оценки успеваемости следующим образом:

Оценка «отлично» выставляется, если обучающийся не только глубоко и прочно усвоил весь программный материал, но и проявил знания, выходящие за его пределы, почерпнутые из дополнительных источников (учебная литература, научно-популярная литература, научные статьи и монографии, сборники научных трудов и интернет-ресурсы и т. п.); умеет самостоятельно обобщать программный материал, не допуская ошибок, проанализировать его с точки зрения различных школ и взглядов; увязывает знания с практикой; приводит примеры, демонстрирующие глубокое понимание материала или проблемы.

Оценка «хорошо» выставляется, если обучающийся твердо знает программный материал, грамотно и последовательно его излагает, увязывает с практикой, не допуская существенных неточностей в ответе на вопросы.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если обучающийся усвоил только основной программный материал, но не знает отдельных положений, в ответе допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении программного материала.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если обучающийся не знает значительной части основного программного материала, в ответе допускает существенные ошибки, неправильные формулировки.

### **Кейсы**

1. На собрании акционеров АО «N», уставный капитал которого разделен на 100 000 акций, присутствовали акционеры и их правомочные представители, обладающие 50 500 акциями.

В повестку дня был включен вопрос о назначении генерального директора и выдвинута кандидатура Иванова И.И. «За» его назначение проголосовали акционеры и их правомочные представители, обладающие 25 250 акциями, «против» – 250 акциями, «воздержалось» – 25 000 акциями.

У собрания акционеров возникло сомнение в правомочности принятого решения, и оно проголосовало квалифицированным большинством голосом за внесение изменений в Устав, согласно которым полномочия по назначению генерального директора передаются Совету директоров АО.

Вопрос: Прокомментируйте правомерность принятых Собранием акционеров решений.

2. “Разработка управленческих решений в условиях конкуренции на рынке компьютеров”.

Известно, что на рынке компьютеров ежемесячно может быть реализовано до 5 тыс. ед. этой техники. Действующие на рынке фирмы реализуют только 4 тыс. ед. с предполагаемым увеличением объема продаж до 4,2 тыс. ед. в месяц. Прибыль от продажи каждого компьютера составляет 100 у. е.

Ваша фирма производит DVD проигрыватели. По данным маркетинговых исследований, можно увеличить их выпуск на 400 ед. Прибыль от продажи одного DVD проигрывателя составляет 200 у. е. Вы находитесь перед выбором более выгодного решения: перепрофилировать производство на выпуск компьютеров (это мероприятие обойдется в 30 000 у. е.) или расширить выпуск DVD проигрывателя составляет (затраты в размере 20 000 у. е.).

Определите факторы, которые вы будете учитывать при принятии решения.

Определите весь перечень возможных альтернатив решения.

Проведите расчет прибыльности, выберите единственное решение.

3. Ваша фирма ежемесячно производит 5 000 компьютеров. Для того, чтобы серьезно противостоять конкурентам, Вам предстоит сделать выбор: 1. снизить цену на продукцию на 10 %. Тогда прибыль вашей фирмы от продажи каждого компьютера сократится с 300 у.е. до 200 у.е.; 2. усилить рекламу и увеличить сеть сбытовых организаций. При этом рекламные затраты на единицу продукции возрастут с 100 у.е. до 150 у.е., а сбытовые с 50 у.е. до 120 у.е.

Определите факторы, которые будут учитываться при принятии решения, и перечень возможных альтернатив решения.

Рассчитайте доходность.

Примите единственное решение.

4. В результате усиления позиций конкурентов у вашей фирмы возникли сложности со сбытом компьютеров.

Имеются следующие варианты решения задачи:

1. снизить производство компьютеров с 5 000 до 4 000 ед. в месяц. При этом Ваши потери составят 50 000 у.е.;

2. усовершенствовать модели производимых компьютеров. В этом случае потери дохода составят 20 000 у.е. (от модернизации) и 30 000 у.е. (от внесения изменений в технологию);

3. усилить рекламную кампанию. В этом случае затраты на единицу продукции возрастут на 8 у.е. 57

Определите факторы, влияющие на принятие решения.

Рассчитайте доходность.

Выберите окончательное решение.

5. 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?

6. Хлебопекарные предприятия, как правило, сталкиваются с проблемой своевременного удовлетворения утреннего заказа торговой сети. Большинство магазинов хотели бы получать хлебобулочные изделия в широком ассортименте уже к открытию магазина. Следствием этого требования является неравномерная загрузка хлебопекарных печей в течение суток, чрезмерное напряжение с отгрузкой продукции в утренние часы, нарушение графиков доставки продукции и существенная вероятность поставки продукции сомнительной свежести.

Вопрос: Какие пути решения возникающих проблем Вы можете предложить? Как должны взаимодействовать структурные подразделения хлебопекарных предприятий для решения этих проблем?

7. Инвестиционный бюджет компании на 2000 год составил 10 млн. условных единиц (у. е.) в то время как бюджет подбора и подготовки кадров составил 0,25 млн. у. е., а маркетинговый бюджет (маркетинговые исследования, реклама и т. д.) – 0,5 млн. у. е.

Вопрос: Может ли при таких условиях финансирования эффективно быть организована предпринимательская деятельность компании? Ответ обоснуйте с использованием определения понятия «предпринимательский труд».

8. В сфере управления рынками сбыта своей продукции компания выбрала стратегию, включающую политику «ценовой дискриминации». После применения на сегментированных рынках в своих фирменных торговых предприятиях политики «ценовой дискриминации» компания столкнулась со злоупотреблениями.

Вопрос: Каков характер этих злоупотреблений и как можно их избежать, не создавая дорогостоящую систему контроля? Какие другие виды ценовой дискриминации Вам известны и в чем целесообразность их использования в управлении сбытом?

9. В проектно-конструкторском бюро фирмы работают 6 человек. Алексей Максимович - средних лет мужчина, грузный, меланхоличный, тяжелый на подъем, увлекается шахматами, обладает аналитическим складом ума. Юрий Борисович - молодой человек, симпатичный, коммуникабельный, честолюбивый, занимается в самодеятельной театральной студии. Люда

– незамужняя девушка, ничем не увлекается, имеет три любимых занятия: разглядывать журнал мод, наблюдать происходящие за окном, обсуждать с подругами фирменные новости и события. Мария - молодая женщина, исполнительная, трудолюбивая, имеет семью и маленького, часто болеющего ребенка. Валера – худощавый молодой человек, отличный инженер, но педантичен и чрезмерно самолюбив, страдает хроническим заболеванием; в настоящее время в отпуске. Шестой человек – менеджер бюро, это Вы.

Вас вызвал главный менеджер проектно-конструкторского отдела и объявил, что фирма заключила договор на разработку проекта, успешное выполнение которого принесет фирме неплохую прибыль. Проект, как отметил главный менеджер, технически сложный, имеет большой объем чертежных работ, должен быть выполнен за счет

сверхурочной работы. И, кроме того, на заключительном этапе необходимо согласование проекта с заказчиком и в связи с этим предстоит длительная командировка в г. Тьму-Таракань. Если бюро справится с работой, его сотрудников ждет хорошее вознаграждение. Однако сумму вознаграждения главный менеджер не сообщил.

Определите основные проблемы. Примите необходимые в этой ситуации управленческие решения, в частности решение по распределению работ между сотрудниками;

Проведите анализ потребностей каждого сотрудника: определите его индивидуальные потребности, оцените степень влияния каждой потребности по пятибалльной шкале, сгруппируйте потребности как источник мотивов, определите сумму баллов по каждой группе мотивов и определите доминирующую потребность. На основании этого разработайте стиль поведения по отношению к каждому сотруднику при распределении работ. Используйте при этом теоретический материал: классификацию стимулов, различные варианты концепций мотивации, способов мотивации.

10. Алексей Иванович - менеджер среднего звена. Он работает начальником сборочного участка небольшого предприятия. Сегодня первый день как он вернулся из отпуска. Первый звонок был от менеджера по сбыту, который сказал, что последняя партия деталей забракована и из-за этого нарушаются условия договора с постоянным и выгодным для фирмы заказчиком. Второй звонок был от секретаря-референта директора, которая сообщила, что через час состоится рабочее совещание у директора фирмы, посвященное этому вопросу. Третий звонок был от жены заместителя

Алексея Ивановича, исполнявшего обязанности начальника цеха во время его отпуска; звонившая предупредила Алексея Ивановича, что ее муж заболел и врач выписал ему больничный лист сроком на неделю. Алексей Иванович откинулся в кресле и задумался...

Представьте себя на месте Алексея Ивановича:

1. Определите возникшие проблемы. Проранжируйте (актуальность, масштабность, степень риска) и классифицируйте их (производственные, технические, информационные, экономические, кадровые).

2. Формализуйте каждую проблему - определите разницу между фактическим и желаемым состоянием объекта по его параметрам.

3. Определите "дерево целей" и на основе его "дерево решений".

4. Проведите анализ принятых решений с различных точек зрения:

- по степени влияния на будущее организации;
- по времени реализации;
- по степени обязательности исполнения;
- по широте охвата;
- по содержанию;
- по какому-либо другому критерию.

5. Изобразите графически алгоритм принятия Вашего окончательного решения. Обоснуйте правильность принятия решения.

### **Средство оценивания: кейс**

Шкала оценивания:

Кейс оценивается по 5-балльной шкале. Баллы переводятся в оценки успеваемости следующим образом:

Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если кейс правильно решен, приведена подробная аргументация своего решения, показано хорошее знание теоретических аспектов решения кейса.

Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если кейс правильно решен, приведена достаточная аргументация своего решения, показано определенное знание теоретических аспектов решения кейса.

Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если кейс частично правильно решен, приведена недостаточная аргументация своего решения, не прослеживается знание теоретических аспектов решения кейса.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если кейс неправильно решен, отсутствуют необходимые знания теоретических аспектов решения кейса.

### **Перечень тем рефератов**

1. История становления теории принятия решений.
2. Вклад виднейших теоретиков и практиков управления в теорию принятия решений.
3. Модели принятия управленческих решений.
4. Методы разработки и принятия управленческих решений и особенности их применения в управлении операционной (производственной) деятельностью организации в области логистики и управления цепями поставок.
5. Управленческие решения в системе бизнес-процессов.
6. Примеры решения управленческих проблем в известных компаниях.
7. Имитационные методы принятия решений.
8. Применение социально-экономического прогнозирования при подготовке решений.
9. Использование программных продуктов при принятии управленческих решений.
10. Эвристические методы принятия управленческих решений.
11. Системы поддержки принятия решений.
12. Реализация модели принятия решений В. Врума.
13. Основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, с учетом управленческих решений в области логистики (включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и власти)
14. Методы коллективного принятия решений.
15. Управление конфликтами в процессе принятия управленческих решений.
16. Применение математических моделей для распределения ресурсов и достижения компромиссов в процессе подготовки управленческих решений.

### **Средство оценивания: реферат**

Шкала оценивания:

Реферат оценивается по 100-балльной шкале.

Баллы переводятся в оценки успеваемости следующим образом:

86-100 баллов – «отлично»;

70- 85 баллов – «хорошо»;

51-69 баллов – «удовлетворительно»;

менее 51 балла – «неудовлетворительно».

Критерии	Показатели
1. Новизна реферированного текста. Максимальная оценка – 20 баллов	– актуальность проблемы и темы; – новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в формулировании нового аспекта выбранной для анализа проблемы; – наличие авторской позиции, самостоятельность суждений.
2. Степень раскрытия сущности проблемы.	– соответствие плана теме реферата;

<p>Максимальная оценка – 30 баллов</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– соответствие содержания теме и плану реферата;</li> <li>– полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы;</li> <li>– обоснованность способов и методов работы с материалом;</li> <li>– умение работать с историческими источниками и литературой, систематизировать и структурировать материал;</li> <li>– умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы.</li> </ul>
<p>3. Обоснованность выбора источников и литературы. Максимальная оценка – 20 баллов.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– круг, полнота использования исторических источников и литературы по проблеме;</li> <li>– привлечение новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов, интернет-ресурсов и т. д.).</li> </ul>
<p>4. Соблюдение требований к оформлению. Максимальная оценка – 15 баллов.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– правильное оформление ссылок на использованные источники и литературу;</li> <li>– грамотность и культура изложения;</li> <li>– использование рекомендованного количества исторических источников и литературы;</li> <li>– владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы;</li> <li>– соблюдение требований к объему реферата;</li> <li>– культура оформления: выделение абзацев, глав и параграфов.</li> </ul>
<p>5. Грамотность. Максимальная оценка – 15 баллов.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей;</li> <li>– отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых;</li> <li>– литературный стиль.</li> </ul>

### Тестовые задания

#### Вариант 1

1. Классификация решений – это:
  - a) ранжирование решений;
  - b) оценка качества решений;
  - c) группировка решений по каким-либо признакам;
  - d) структуризация решений.

Ответ: c

2. Классификация решений имеет значение для:
  - a) оценки качества решений;
  - b) определения состава исполнителей решений;

- c) анализа содержания решений;
- d) выявления общих (сходных) и отличительных свойств.

Ответ: b, d

3. Группа решений, выделенная по временному признаку - это:

- a) стратегические и тактические;
- b) индивидуальные и коллегиальные;
- c) долгосрочные и краткосрочные;
- d) глобальные и локальные.

Ответ: c

4. Группа решений, выделенная по информ признаку - это:

- a) документированные и не документированные;
- b) долгосрочные и краткосрочные;
- c) детерминированные и вероятностные;
- d) однокритериальные и многокритериальные.

Ответ: c

5. Группа решений, выделенная по способу их фиксации - это:

- a) формализованные и неформализованные;
- b) корректируемые и некорректируемые;
- c) документированные и не документированные;
- d) стратегические и тактические.

Ответ: c

6. Группа решений, выделенная по характеру прогнозируемых последствий - это:

- a) традиционные нетипичные;
- b) корректируемые и некорректируемые;
- c) индивидуальные и коллегиальные;
- d) глобальные и локальные.

Ответ: b

7. Группа решений, выделен по сфере воздействия это:

- a) стратегические и тактические;
- b) глобальны и локальные;
- c) формализованные и неформализованные;
- d) однокритериальные и многокритериальные.

Ответ: b

8. Группа решений, выделенная по форме принятия их – это:

- a) долгосрочные и краткосрочные;
- b) стратегические и тактические;
- c) индивидуальные и коллегиальные;
- d) глобальные и локальные.

Ответ: c

9. Группа решений, выделен по значимости цели - это:

- a) детерминированные и вероятностные;
- b) стратегические и тактические;
- c) формализованные и неформализованные;
- d) традиционные и нетипичные.

Ответ: b

10. Группа решений, выделенная по степени повторяемости проблемы - это:

- a) детерминированные и вероятностные;
- b) глобальные и локальные;
- c) традиционные и нетипичные;
- d) долгосрочные и краткосрочные.

Ответ: c

11. Группа решений, выдел по содержанию проблемы - это:



- a) традиционные и нетипичные;
- b) экономические и научно-технические;
- c) формализованные и неформализованные;
- d) детерминированные и вероятностные.

Ответ: b

12. Вероятностные решения – это решения, принятые в условиях:

- a) конкуренции;
- b) риска;
- c) спада производства;
- d) неопределенности.

Ответ: b, d

13. Детерминированные решения – это решения, принятые в условиях:

- a) риска;
- b) стабилизации производства;
- c) определенности;
- d) конкуренции.

Ответ: c

14. Группа решений, выделенная по методам их разработки - это:

- a) глобальные и локальные;
- b) формализованные и неформализованные;
- c) индивидуальные и коллегиальные;
- d) однокритериальные и многокритериальные.

Ответ: b

15. Установите соответствие классификационных признаков и классификационных групп решений; признаки:

- a) временной;
- b) содержание проблем;
- c) характер информации;
- d) значимость цели;

группы:

- 1) детерминированные и вероятностные;
- 2) стратегические и тактические;
- 3) экономические и социальные;
- 4) среднесрочные и краткосрочные.

Ответ: a4, b3, c1, d2

16. Классификация решений – это инструмент управления их реализацией?

- Да;

- Нет.

Ответ: Нет

17. Долгосрочные и стратегические решения – это идентичные понятия?

- Да;

- Нет.

Ответ: Нет

18. Форма принятия решений влияет на их качество?

- Да;

- Нет.

Ответ: Да

19. Укажите соответствие классификационных признаков и классификационных групп решения, признаки:

- a) способ фиксации;
- b) метод разработки;
- c) форма принятия;

d) сфера действия.

группы:

- 1) локальные и глобальные;
- 2) формализованные и неформализованные;
- 3) документированные и не документированные;
- 4) индивидуальные и коллективные

Ответ: a3, b2, c4, d1.

20. Признак разделения решений на одноуровневые и многоуровневые - это:

- a) способ фиксации;
- b) характер проблемы;
- c) количество критериев;
- d) глубина воздействия.

Ответ: d.

## Вариант 2

1. Где формируется качество решения?

- a) на стадии реализации;
- b) на стадии разработки;
- c) на всех стадиях;
- d) на стадии утверждения.

Ответ: b

2. Где формируется эффективность решения?

- a) на стадии утверждения;
- b) на стадии реализации;
- c) на стадии разработки;
- d) на всех стадиях.

Ответ: b, c

3. Факторы научной обоснованности решения - это:

- a) количество участников разработки решения;
- b) полнота анализа проблемной ситуации;
- c) ответственность исполнителей;
- d) глубина анализа ситуации;
- e) методы анализа.

Ответ: b, d, e

4. Факторы своевременности решения - это:

- a) мотивация разработчиков решения;
- b) форма разработки решения;
- c) методы разработки решения;
- d) контроль выполнения решения.

Ответ: a, b, c

5. Факторы реальности решения - это:

- a) наличие финансовых ресурсов;
- b) сложность ситуации;
- c) наличие материальных ресурсов;
- d) мотивация исполнения.

Ответ: a, c

6. Признаки непротиворечивости решения - это:

- a) количество участников разработки решения;
- b) соответствие целям организации;
- c) обеспеченность ресурсами;
- d) соответствие ранее принятым решениям.

Ответ: b, d

7. Факторы непротиворечивости решения - это:

- a) ориентация разработки на цели организации;
- b) форма разработки решения;
- c) учет содержания ранее принятых решений;
- d) методы разработки решения.

Ответ: a, c

8. Факторы адаптивности решения - это:

- a) интервальный характер параметров решения;
- b) ответственность исполнителей решения;
- c) регулируемость исполнения решения;
- d) состав разработчиков решения;
- e) изменчивость целей организации.

Ответ: a, b, e

9. Признаки адаптивности решения - это:

- a) интервальная форма параметров решения;
- b) контроль исполнения решения;
- c) корректируемость решения;
- d) динамика внешней среды.

Ответ: a, c

10. Признаки научной обоснованности решений - это:

- a) наличие моделей, расчетов в обосновании решений;
- b) ответственность за исполнение решений;
- c) сроки разработки решений;
- d) методы разработки решений;
- e) сроки выполнения решения.

Ответ: a, d

11. Признаки реальности решения - это:

- a) превышение ресурсов организации ресурсоемкости решения;
- b) интервальная форма параметров решения;
- c) многовариантность решения;
- d) превышение плановых сроков реализации фактических.

Ответ: a, d

12. Признаки своевременности решения - это:

- a) ресурсообеспеченность решения;
- b) превентивность разработки;
- c) многовариантность решения;
- d) превышение жизненного цикла проблемной ситуации периода разработки и утверждения решения.

Ответ: b, d

13. Установите соответствие факторов и параметров качества решений; факторы:

- a) обеспеченность реализации ресурсами;
- b) квалификация разработчиков;
- c) форма разработки решения;
- d) мотивация исполнения решения;
- e) ориентация на цели организации;

параметры качества:

- 1) научная обоснованность;
- 2) реальность;
- 3) своевременность;
- 4) непротиворечивость.

Ответ: a2; b1; c1,3; d1,3; e4

14. Факторы оптимальности решений - это:

- a) многовариантность;
- b) количество участников разработки;
- c) методы разработки;
- d) контроль выполнения.

Ответ: a, c

15. Признаки оптимальности решений - это:

- a) продолжительность разработки решения;
- b) заданные сроки реализации;
- c) соответствие целям организации;
- d) срок утверждения.

Ответ: b, c

16. Факторы и признаки качества решения – это идентичные понятия?

- Да;
- Нет.

Ответ: Нет

17. Ресурсоемкость – это качественный параметр решения?

- Да;
- Нет.

Ответ: Да

18. Методы разработки – это факторы качества решения?

- Да;
- Нет.

Ответ: Да

19. Виды непротиворечивости управленческого решения - это:

- a) целевая;
- b) временная;
- c) ресурсная;
- d) пространственная.

Ответ: b, d.

20. Два наиболее близкие по содержанию параметра качества решения - это:

- a) адаптивность;
- b) экономичность;
- c) непротиворечивость;
- d) ресурсоемкость;
- e) своевременность.

Ответ: b, d.

### Вариант 3

1. Психологические феномены оказывают на принятие решений:

- a) только положительное влияние;
- b) только отрицательное влияние;
- c) нейтральное;
- d) или положительное или отрицательное;
- e) и положительное и отрицательное одновременно.

Ответ: d

2. Причинами возникновения психологических феноменов могут быть:

- a) характер проблемы;
- b) условия разработки, утверждения решения;
- c) сроки разработки;
- d) особенности психики человека.

Ответ: b, d

3. Психологический феномен Ф.Ирвана состоит:
- a) в стремлении уклониться от ответственности;
  - b) в завышении значимости желаемого результата;
  - c) в ложном согласии;
  - d) в завышении вероятности желаемого результата.

Ответ: b, d

4. Феномен «позитивного сдвига» состоит:

- a) в стремлении выбрать «любимое» решение;
- b) в большей рискованности групповых решений относительно индивидуальных;
- c) в сближении мнений членов группы;
- d) в поляризации мнений.

Ответ: b

5. Феномен «излюбленной альтернативы» есть следствие:

- a) групповой формы принятия решений;
- b) стереотипного мышления руководителя;
- c) индивидуальной формы принятия решений;
- d) низкой квалификацией выбирающего решение.

Ответ: b

6. Феномен «аналитического паралича» – это:

- a) занижение роли анализа в разработке решения;
- b) превращение сбора и анализа информации в самоцель;
- c) неполнота информации;
- d) завышение роли анализа.

Ответ: b

7. Феномен различной направленности динамики индивидуальных мнений в групповой дискуссии проявляется:

- a) в различном характере аргументов одинаковых точек зрения;
- b) в поляризации мнений;
- c) в различной скорости генерации идей;
- d) в сближении мнений.

Ответ: b, d

8. Эффект состава группы проявляется:

- a) в открытом давлении на членов группы;
- b) в зависимости результатов принятых решений от количества участников группы;
- c) в поляризации мнений;
- d) в зависимости результатов принятия решений от степени однородности группы;
- e) в полном согласии.

Ответ: b, d

9. Преимущества индивидуальной формы принятия решений относительно групповой проявляются:

- a) в большей возможности решать сложные проблемы;
- b) в меньших затратах времени;
- c) в большей обоснованности решений;
- d) в большей возможности реализовать свой потенциал.

Ответ: b, d

10. Преимущества групповой формы принятия решений проявляются:

- a) в возможности использовать «синергетический эффект»;
- b) в объективизации принятия решений;
- c) в демократизации принятия решений;
- d) в повышении ответственности.

Ответ: a, b, c

11. Иерархические группы отличаются от паритетных:

- a) количеством участников группы;
- b) наличием механизма управления;
- c) уровнем квалификации членов группы;
- d) наличием лидерства в группе.

Ответ: b, d

12. Установите соответствие феноменов и особенностей поведения участников принятия решений;

феномены:

- a) деформации мышления;
- b) избегания лидерства;
- c) ложного согласия;
- d) демонстративного несогласия;

особенности поведения:

- 1) самоцензура членов группы;
- 2) стремление индивидуализировать свое мнение без достаточной аргументации;
- 3) стремление руководителя снизить свое участие в выработке решения;
- 4) стремление присоединиться к мнению большинства группы.

Ответ: a1, b3, c4, d2

13. Признаки авторитарного стиля принятия решений - это:

- a) индивидуальные консультации;
- b) ознакомление всех подчиненных с характером проблемы;
- c) самостоятельное принятие решений с использованием полученной консультации;
- d) групповые консультации.

Ответ: c

14. Установите последовательность стилей руководства, отражающую усиление демократизма принятия решений:

- a) стиль полного участия;
- b) авторитарный;
- c) индивидуально-консультационный;
- d) консультационно-групповой.

Ответ: b, c, d, a

15. Установите соответствие стилей руководства и форм взаимоотношений руководителя с подчиненными;

стили руководства:

- a) авторитарный;
- b) индивидуально-консультационный;
- c) консультационно-групповой;
- d) демократический (полного участия);

формы взаимоотношений:

- 1) игнорирование мнения подчиненных;
- 2) предоставление подчиненными руководителю информации;
- 3) утверждение решения, выработанного подчиненными;
- 4) групповые консультации;
- 5) индивидуальные консультации.

Ответ: a1,2; b5; c4; d3

16. Психологические феномены необходимо учитывать в процессе принятия решений?

- Да;
- Нет.

Ответ: Да

17. Групповая форма принятия решения имеет недостатки?

- Да;
- Нет.

Ответ: Да

18. Степень мотивации подчиненных – это критерий выбора стиля руководства?

- Да;
- Нет.

Ответ: Да

19. Факторы (критерии) выбора стиля принятия решений - :

- a) сложность проблемы;
- b) квалификация и опыт руководителя;
- c) информационная обеспеченность;
- d) целевая направленность.

Ответ: a, b, c.

20. Причинами феномена «ложного согласия» могут быть:

- a) невысокая компетентность;
- b) коммуникабельность;
- c) конформизм;
- d) активность.

Ответ: a, c.

#### Вариант 4

1. Элементы технологии принятия решений - это:

- a) психологические феномены;
- b) методы разработки;
- c) стили управления;
- d) последовательность стадий разработки;
- e) дерево целей.

Ответ: b, d, e

2. Управленческие действия, выполненные на стадии анализа ситуации - это:

- a) формулировка проблемы;
- b) сбор информации;
- c) сопоставление вариантов решения;
- d) сравнение фактических параметров организации с плановыми.
- e) дерево целей.

Ответ: b, d

3. Управленческие действия, выполняемые на стадии идентификации проблемы - это:

- a) определение сроков выполнения решения;
- b) выявление несоответствия между желаемым и фактическим состоянием организации;
- c) определение состава исполнителей решения;
- d) количественная характеристика резкого ухудшения динамики показателей организации.

Ответ: d

4. Действия, выполняемые на стадии управления реализацией решения - это:

- a) сбор информации;
- b) распределение обязанностей между исполнителями;
- c) сравнение фактических результатов решения с запланированными;
- d) распределение ресурсов по срокам выполнения решения.

Ответ: b, d

5. Действия, выполняемые на стадии оценки результатов решения - это:

- a) определение показателей для сравнения альтернативных вариантов;

- b) сравнение фактических сроков реализации решения с запланированными;
- c) мотивация исполнителей решения;
- d) определение фактич объема израсходован ресурсов.

Ответ: b, d

6. Действия, выполняемые на стадии согласования решения - это:

- a) разработка механизма стимулирования выполнения решения;
- b) ознакомление работников с принятым решением;
- c) выявление отклонений в процессе выполнения решения;
- d) выявление мнения работников о возможных способах решения проблемы.

Ответ: b, d

7. Действия, выполняемые на стадии контроля - это:

- a) мониторинговые;
- b) определение сроков реализации решения;
- c) определение промежуточных результатов выполнения решения;
- d) определение конечны результатов выполнения решения.

Ответ: a, c

8. Действия, выполненные на стадии выбора решения - это:

- a) выявление вероятности «размеров» риска вариантов решения;
- b) структуризация проблемы;
- c) сопоставление ресурсоемкости вариантов решения;
- d) сбор информации.

Ответ: a, c

9. Установите правильную последовательность стадий принятия решений:

- a) контроль реализации решений;
- b) управление реализацией решений;
- c) выбор альтернативы;
- d) оценка результатов решения;
- e) согласование решения.

Ответ: c, e, b, a, d

10. Установите правильную последовательность стадий японской модели принятия решений:

- a) передача документа «рингесё» с нижестоящих уровней вышестоящим;
- b) идентификация проблемы;
- c) ознакомление с документом «рингесё» работников нижнего уровня организации;
- d) разработка документа «рингесё»;
- e) ознакомление с документом «рингесё» высшего руководства организации.

Ответ: b, d, c, a, e

11. Преимущества японской модели принятия решений - это:

- a) оперативность разработки;
- b) оперативность реализации;
- c) персонификация ответственности;
- d) обоснованность решения;

Ответ: b, d

12. Особенности японской модели принятия решений - это:

- a) индивидуализация принятия решений;
- b) расплытие ответственности;
- c) групповая форма принятия решений;
- d) отсутствие обособленной стадии согласования;
- e) короткие сроки разработки.

Ответ: b, c, d

13. Возможные недостатки японской модели принятия решений - это:

- a) длительный период разработки решения;



- b) демократизация принятия решений;
- c) бюрократизация принятия решений;
- d) согласование решения в процессе его разработки.

Ответ: а, с

14. Установите соответствие действий и стадий принятия решений; действия:

- a) сбор информации;
- b) выявление мнения работников о вариантах решения;
- c) распределение обязанностей между исполнителями;
- d) определение промежуточных результатов решения;

стадии:

- 1) контроль;
- 2) аналитическая;
- 3) согласование;
- 4) управление реализацией.

Ответ: а2, b3, с4, d1

15. Стадийность процесса принятия решений – это технологический элемент?

- Да;
- Нет.

Ответ: Да.

16. Японскую модель, возможно применить в российских организациях?

- Да;
- Нет.

Ответ: Нет

17. Японская модель имеет преимущества?

- Да;
- Нет.

Ответ: Да

18. Японская модель имеет недостатки?

- Да;
- Нет.

Ответ: Да

19. Установите правильную последовательность стадий принятия решений:

- a) утверждение;
- b) анализ ситуации;
- c) выбор критериев;
- d) идентификация проблемы;
- e) организация выполнения;
- f) выбор альтернативы

Ответ: b, d, c, f, a, e.

20. Укажите соответствие этапов и стадий принятия решения; этапы:

- a) разработка решения;
- b) утверждение;
- c) реализация.

стадии:

- 1) согласование;
- 2) контроль выполнения;
- 3) идентификация проблемы;
- 4) оценка результатов;
- 5) анализ ситуации;
- 6) выбор критериев.

Ответ: а3, а5, а6, b1, с2, с4.

### **Средство оценивания: тест**

Шкала оценивания:

Если обучающийся ответил правильно на 91-100 % вопросов, то ему ставится оценка «отлично».

Если обучающийся ответил правильно на 71-90 % вопросов, то он получает оценку «хорошо».

Если обучающийся ответил правильно на 51-70 % вопросов, то ему ставится оценка «удовлетворительно».

Если обучающийся ответил правильно менее чем на 51 % вопросов, то дисциплина считается неувоенной, и он получает оценку «неудовлетворительно».

## Промежуточная аттестация по дисциплине «Управленческие решения»

Обучающиеся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент. Управление бизнесом и маркетинг проходят промежуточную аттестацию в форме экзамена по дисциплине «Управленческие решения» в 4 семестре.

При проведении экзамена по дисциплине «Управленческие решения» может использоваться устная или письменная форма проведения.

### Примерная структура экзамена по дисциплине «Управленческие решения»:

#### 1. устный ответ на вопросы

Обучающимся на экзамене дается время на подготовку вопросов теоретического характера и практического задания.

#### 2. выполнение тестовых заданий

Тестовые задания выполняются в течение 30 минут и состоят из 20-30 вопросов разных типов. Преподаватель готовит несколько вариантов тестовых заданий.

#### Ответ обучающегося на экзамене должен отвечать следующим требованиям:

- научность, знание и умение пользоваться понятийным аппаратом;
- изложение вопросов в методологическом аспекте, аргументация основных положений ответа примерами из современной практики из опыта профессиональной деятельности;
- осведомленность в важнейших современных вопросах управленческих решений.

**Выполнение практического задания должно отвечать следующим требованиям:**

- владение профессиональной терминологией;
- последовательное и аргументированное изложение решения.

### Критерии оценивания ответов на экзамене

Уровень освоения компетенции	Формулировка требований к степени сформированности компетенций	Шкала оценивания
Высокий	Владеет навыком выявления и оценивания в деятельности организации проблемных организационно-управленческих ситуаций. Владеет навыком принятия организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды. Владеет навыками выявления и формирования организационно-управленческих решений, разработки и обоснования их с учетом достижения экономической, социальной эффективности на основе анализа результатов проблемных ситуаций организации. Владеет навыками организации и координации работы исполнителей для принятия управленческих решений.	Отлично
Продвинутый	Анализирует и оценивает проблемные организационно-управленческие ситуации в деятельности организации. Оценивает результативность принятия организационно-управленческих решений	Хорошо

	<p>в условиях сложной и динамичной среды. Разрабатывает обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействует их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивает их последствия. Организовывает и координирует деятельность исполнителей, направленную на содействие реализации организационно-управленческих решений.</p>	
Базовый	<p>Имеет представление о методах оценки проблемных ситуаций в деятельности организаций. Имеет представление о методах оценки организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды. Имеет представление об основных методах и моделях принятия организационно-управленческих решений. Имеет представление о характере взаимодействия участников выбора управленческих решений.</p>	Удовлетворительно
Компетенции не сформированы	Не соответствует критериям оценки удовлетворительно	Неудовлетворительно

#### **Рекомендации по проведению экзамена**

1. Обучающиеся должны быть заранее ознакомлены с Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся АНО ВО МОСИ.
2. С критериями оценивания экзамена преподаватель обязан ознакомить обучающихся до начала экзамена.
3. Преподаватель в ходе экзамена проверяет уровень полученных в течение изучения дисциплины знаний, умений и навыков и сформированность компетенций.
4. Тестирование по дисциплине проводится в Центре оценки и контроля качества образования МОСИ.

#### **Перечень вопросов к экзамену**

1. Природа процесса принятия управленческого решения: необходимость, общественная обусловленность.
2. Общие сведения о теории принятия решений.
3. Понятие «управленческая проблема», «управленческое решение».
4. Основные сферы принятия управленческих решений.
5. Отличительные особенности принятия решений в бизнес-организациях.
6. Отличительные особенности принятия решений в системе государственного и муниципального управления.
7. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основа принятия управленческого решения.
8. Современные концепции и принципы выработки решения.
9. Типы менеджмента и особенности принятия управленческого решения.
10. Функции управленческого решения.
11. Основные типы управленческих решений.
12. Понятие «ситуация», «проблема».

13. Ситуационные концепции принятия управленческого решения.
14. Классификация ситуаций и проблем возникающих в деятельности организации.
15. Классификационные признаки управленческих решений.
16. Классификация управленческих решений.
17. Современные подходы к классификации управленческих решений.
18. Требования, предъявляемые к качеству и содержанию управленческого решения.
19. Характеристики личности ЛПР, влияющие на принятие управленческого решения.
20. Характеристики индивидуального и группового принятия управленческих решений.
21. Правила принятия коллективного решения.
22. Роль и ответственность руководителя при принятии решения.
23. Характеристика внутренней системы информации в организации.
24. Информационная структура управленческого решения.
25. Понятие «информационная асимметрия».
26. Характеристика основных этапов процесса принятия управленческого решения.
27. Этап идентификации проблемы.
28. Проблемы выбора критерия принятия управленческого решения.
29. Развитие, анализ и выбор альтернатив принятия управленческого решения.
30. Обоснование и проверка реализуемости альтернатив.
31. Процесс согласования, принятия и утверждения управленческого решения.
32. Сравнительная характеристика современных типовых процессов принятия решения.
33. Особенности разработки управленческого решения в корпорациях.
34. Основные параметры процесса анализа внешней среды для принятия и реализации управленческого решения.
35. Характеристика методов анализа внешней среды.
36. Преимущества и недостатки привлечения консультантов при принятии управленческого решения.
37. Характеристика подходов к разработке и выбору управленческого решения в условиях риска и неопределенности.
38. Выбор критерия оценки эффективности управленческого решения в условиях риска и неопределенности.
39. Понятие «метод», «модель», «алгоритм», «моделирование».
40. Ограниченность использования моделирования при принятии управленческого решения.
41. Характеристика этапов процесса моделирования.
42. Характеристика методов принятия управленческого решения.
43. Характеристика моделей, используемых при принятии управленческого решения.
44. Взаимодействие участников выбора управленческого решения.
45. Власть, влияние при разработке и принятии управленческих решений – источники их формирования.
46. Проблемы централизации и децентрализации процесса разработки решения.
47. Влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия решения.
48. Власть и организационная иерархия как вне рыночные средства принятия управленческого решения.
49. Характеристика методов достижения взаимодействия при принятии управленческих решений.

50. Управление конфликтными ситуациями в процессе принятия и реализации управленческого решения.
51. Причины возникновения конфликтов в процессе принятия и реализации управленческого решения.
52. Организация исполнения принятого управленческого решения.
53. Мотивация и кадровое обеспечение реализации управленческого решения.
54. Значение, функции и виды контроля реализации управленческого решения.
55. Методы контроля и оценки исполнения решения.
56. Ответственность за выполнение решений: сущность и виды.
57. Подходы к оценке эффективности управленческого решения.
58. Понятие «качество управленческой деятельности» и «качество управленческого решения».
59. Понятие «супероптимальное решение».
60. Роль синергетического эффекта в формировании супероптимального решения.

**Примерные тестовые задания по дисциплине «Управленческие решения»  
0 вариант**

**1. Что является предметом курса:**

- а) составление решения
- б) управленческое решение
- в) варианты решения
- г) оптимизация решения

**2. К разработке и принятию решений могут быть подходы:**

- а) статистический
- б) логический
- в) научный
- г) исторический
- д) ненаучный

**3. Каким требованиям должно отвечать решение:**

- а) обоснованность
- б) четкость формулировок
- в) своевременность и эффективность
- г) реальная осуществимость
- д) всем выше перечисленным

**4. С точки зрения цели управленческие решения классифицируются:**

- а) коммерческие
- б) одноцелевые
- в) многоцелевые
- г) некоммерческие
- д) стратегические

**5. По способу принятия управленческие решения делятся на:**

- а) консультативные
- б) совместные
- в) индивидуальные
- г) групповые
- д) парламентские

**6. Какой этап не входит в процесс разработки управленческого решения:**

- а) постановка задач
- б) разработка вариантов решения
- в) выбор варианта
- г) организация выполнения решения и его оценка
- д) мотивация результатов решения

**7. Процесс управления направлен на:**

- а) удовлетворение потребностей жителей
- б) достижение цели
- в) организацию выполнения принятых решений

**8. Какой (какими) функциями (функциями) обладают цели:**

- а) функция, отражающая философию организации, концепцию ее деятельности и развития
- б) снижение неопределенности текущей деятельности
- в) составляют основу для разработки критерия выбора альтернатив действия
- г) сплачивает вокруг себя работников организации
- д) функция, которая служит оправданием в глазах общественности по поводу необходимости существования организации
- е) все вышеперечисленное

**9. Какой фактор не относится к факторам внешней среды прямого воздействия:**

- а) государственные органы
- б) партнеры и партнерские связи
- в) научно-технические достижения
- г) источники силового воздействия
- д) профсоюзы

**10. Исходным моментом реализации управленческого решения является:**

- а) сопоставление календарного графика, ввода его в действие
- б) последующий контроль процесса реализации
- в) анализ ретроспективы и прогноз
- г) ответственность за реализацию
- д) все вышеперечисленное

**11. Как оценивается эффективность управленческого решения:**

- а) степенью достижения результата на единицу затрат
- б) сокращением капиталовложений
- в) уменьшением затрат
- г) уменьшением времени
- д) уменьшением качества

**12. Какие понятия являются объективными:**

- а) риск
- б) вероятность риска
- в) определенность
- г) количество неопределенностей
- д) неопределенность

**13. Какие факторы влияют на реализацию управленческих решений:**

- а) организационные

- б) функциональные
- в) материальные
- г) личные
- д) линейные

**14. Какие методы используются для учета факторов неопределенности и риска:**

- а) расчет устойчивости
- б) корректировка параметров решения
- в) формализованное описание неопределенности
- г) увеличение качества

**15. Какие требования надо учитывать в процессе выявления и ограничения альтернатив:**

- а) взаимоисключаемость элементов
- б) количество альтернатив
- в) обеспечение одних и тех же условий описания альтернатив
- г) полнота совокупности альтернатив
- д) соответствие альтернатив цели

**16. Какой подход к оценке эффективности управленческих решений предусматривает анализ ретроспективы и прогноз:**

- а) ситуационный
- б) динамический
- в) функциональный
- г) системный
- д) маркетинговый

**17. В условиях неопределенности принятия управленческого решения какой стратегии поведения менеджера соответствует критерий максимального гарантированного результата:**

- а) соответствует стратегии получения среднего результата;
- б) гарантирует получение максимально возможного результата;
- в) соответствует наиболее рискованной стратегии поведения менеджера;
- г) соответствует наиболее осторожной стратегии поведения менеджера.

**18. Основная тенденция развития рынка - это:**

- а) закономерность изменения его параметров во времени;
- б) развитие товарооборота в соответствии с ранее намеченным планом;
- в) динамика товарооборота, цен, и товарных запасов.

**19. Индекс сезонности:**

- а) интенсивность сезонных колебаний;
- б) отношение фактического уровня к многолетней средней;
- в) тенденция сезонных колебаний.

**20. Какое из нижеприведенных определений соответствует термину «проблема»?**

- а) вид информации, обеспечивающей нормальное протекание производственных процессов



- б) состояние системы в конкретный момент времени
- с) комплекс мер, воздействующих на систему
- д) ситуация, когда возникает различие между фактическим и желаемым состоянием системы

**21. В какой из приведенных ситуаций риск в принятии ошибочного управленческого решения**

наибольший?

- а) ограничено время на подготовку решения
- б) недостаточна информация для подготовки решения
- с) неправильно определена проблема.

**22. Эффективная альтернатива –**

- а) альтернатива, лучшая по всем критериям;
- б) альтернатива, с показателями не ниже средних по всем критериям;
- в) альтернатива, лучшая хотя бы по одному критерию;
- г) альтернатива, не уступающая никакой другой по всем показателям сразу.

**23. Многокритериальность задач принятия решений в экономике является отражением:**

- а) когнитивных факторов ограничения рациональности решения
- б) того факта, что решение принимается групповым ЛПР
- в) трудностей сведения цели достижения максимальной прибыли к изменению отдельных параметров бизнеса.

**24. Какие задачи в нижеприведенном списке являются многокритериальными?**

- а) выбрать банк, платящий наибольший процент по вкладу;
- б) сходить за сигаретами в самый близкий сигаретный киоск;
- в) купить недорогой, но достаточно содержательный учебник;
- г) выбрать производственный способ с уровнем рентабельности не меньше нормативного

**25. Принятое решение необходимо считать неправильным, если (выделить):**

- а) оно было принято в спешке
- б) оно было принято с учетом риска
- в) оно было принято интуитивно
- г) результаты нанесли вред фирме или принимающему решение

**Примерный перечень практических заданий**

Задача 1. Оптовый склад обслуживает кино- и фотолаборатории, в том числе отпускает им проявитель. Статистика уровня продаж: 11 упаковок продаются с вероятностью 45%, 12 упаковок – с вероятностью 35%, 13 упаковок – 20%. Прибыль от реализации одной упаковки – 35 руб.

Непроданные упаковки в конце недели уничтожаются, при этом потери составляют 56 руб. с каждой упаковки. Какой недельный запас проявителя является для склада оптимальным?

Компания рассматривает, целесообразно ли ей разрабатывать новый продукт и выходить с ним на рынок. Затраты на разработку оцениваются в размере \$180000; вероятность того, что разработки будут успешными, составляет 0,75, что они окончатся неудачей – 0,25. Если разработки будут успешными, продукт будет выведен на рынок и при этом существуют следующие оценки:

- а) если продукт будет очень успешным, прибыль составит \$540000;  
 б) если продукт будет средне успешным, прибыль составит \$100000;  
 в) если продукт окажется неудачным, убытки составят \$400000;  
 Оцениваемые вероятности для каждого из указанных выше событий следующие:  
 а) высокая успешность 0,4  
 б) средняя успешность 0,3 в) неудача 0,3

Задача 2. Руководителю предприятия представлен анализ нового продукта марки А. Он решил, что продукт А будет продаваться по розничной цене Ц ден.ед. (по его исследованиям рынка). Розничные торговцы предполагают колебание цен в пределах Р<sub>р</sub> от продажной цены, а оптовые Р<sub>о</sub>. Переменные издержки на единицу продукта должны составить И<sub>пер</sub> ден. ед., а предполагаемые постоянные на выпуск всей партии И<sub>пост</sub>.

Требуется принять решение о целесообразности производства нового продукта при ожидаемом объеме продаж в О единиц.

Задача 3. Пусть производится некоторый товар А. Исходные данные приведены в табл. 1

Таблица 1 - Издержки на производство и сбыт продукции А

Наименование показателя	Индекс
Затраты на производство единицы продукции (ден. ед)	И <sub>пер</sub>
Аренда техники и помещений (ден. ед./год)	И <sub>а</sub>
Заработная плата непромышленного персонала административные расходы (ден.ед./год)	И <sub>зп</sub>
Планируемая цена при продаже (ден. ед)	Ц
Планируемые расходы на рекламу (ден. ед./год)	И <sub>р</sub>

Требуется определить:

- 1) сколько продукции (О<sub>г</sub>) надо продать, чтобы сделать задуманное предприятие самоокупаемым?
- 2) сколько продукции надо продать, чтобы получить П<sub>тр</sub> = 1000 ден.ед. прибыли?
- 3) какое решение будет лучшим при установлении цены, если известно, что продавая продукцию по цене Ц<sub>1</sub> за единицу, можно прогнозировать уровень продаж в О<sub>1</sub> единиц продукции в месяц, а по цене Ц<sub>2</sub> уровень продаж составит О<sub>2</sub> единиц продукции в месяц?

Задача 4. Имеются допустимые решения Y<sub>i</sub> при четырех возможных ситуациях S<sub>j</sub>.

Известна вероятность проявления ситуаций - P<sub>j</sub>.

Платежная матрица

Y <sub>i</sub> \S	S <sub>1</sub>	S	S <sub>3</sub>	S <sub>4</sub>	k <sub>i</sub>
Y <sub>1</sub>	f <sub>11</sub>	f <sub>12</sub>	f <sub>13</sub>	f <sub>14</sub>	k
Y <sub>2</sub>	f <sub>21</sub>	f <sub>22</sub>	f <sub>23</sub>	f <sub>24</sub>	l
Y <sub>3</sub>	f <sub>31</sub>	f <sub>32</sub>	f <sub>33</sub>	f <sub>34</sub>	k
P <sub>j</sub>	P <sub>1</sub>	P	P <sub>3</sub>	P <sub>4</sub>	

Предпочтения решения для каждой ситуации, определенные индивидуальным ЛПР по количественной шкале в условных единицах, приведены в таблице 1.  
 Таблица 1 – Платежная матрица с известной вероятностью событий

$Y_i \backslash S_j$	S1	S2	S3	S4	$k_i$
Y1	1	4	5	9	5,2
Y2	3	8	4	3	4,5
Y3	4	6	6	2	5,0
$P_j$	0,1	0,2	0,5	0,2	-

Требуется определить оптимальное по критерию среднего выигрыша (Байеса-Лапласа) решение  $Y^*$ .

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

Средство оценивания: устный опрос  
**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПРИ ПОДГОТОВКЕ  
К УСТНОМУ ОПРОСУ**

Устный опрос - удобная форма текущего контроля знаний. Целью устного опроса является обобщение и закрепление изученного материала. Главное преимущество – занимает мало времени от 5 до 7 мин., при этом в зависимости от количества вопросов, позволяет проверить большой объем и глубину знаний. Устный опрос может проводиться несколько раз за тему, что позволяет диагностировать, контролировать и своевременно корректировать усвоение материала, что значительно повышает эффективность обучения и закрепляет знания учащихся.

Для успешной подготовки к устному опросу, обучающийся должен изучить/законспектировать рекомендованную литературу. Внимательно осмыслить лекционный материал. При ответе особо выделить главную мысль, сделать вывод.

Средство оценивания: реферат  
**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ РЕФЕРАТА**

Тему реферата студент выбирает самостоятельно, ориентируясь на прилагаемый примерный список. В реферате студенты показывают знания дисциплины и умение реферировать, т. е. творчески анализировать прочитанный текст, а также умение аргументированно и ясно представлять свои мысли, с обязательными ссылками на использованные источники и литературу. В реферате желательно отразить различные точки зрения по вопросам выбранной темы.

Реферат следует писать в определенной последовательности. Студенту необходимо ознакомиться с Программой курса по истории, выбрать нужную тему, подобрать и изучить рекомендованные документы и литературу. Если заинтересовавшая студента тема не учтена в прилагаемом списке, то по согласованию с преподавателем можно предложить свою. Выбирая тему реферата, необходимо руководствоваться личным интересом и доступностью необходимых источников и литературы.

Поиск литературы по избранной теме следует осуществлять в систематическом и генеральном (алфавитном) каталогах библиотек (по фамилии автора или названию издания) на библиографических карточках или в электронном виде. Поиск литературы (особенно статей в сборниках и в коллективных монографиях) облегчит консультация с библиографом библиотеки. Возможен также поиск перечней литературы и источников по информационным сетевым ресурсам (Интернета).

Ознакомившись с литературой, студент отбирает для своего реферата несколько научных работ (монографий, статей и др.). Выбирая нужную литературу, следует обратить внимание на выходные данные работы.

Объем реферата колеблется в пределах 25-30 страниц формата А-4 с кеглем 14 и полуторным интервалом между строками в обычной компьютерной редакторской программе. Отредактированная работа должна быть пронумерована (номер ставится в верхней части страницы, по центру) и сброшюрована.

Реферат должен быть оформлен в компьютерном варианте. Компьютерный текст должен быть выполнен следующим образом:

- текст набирается на одной стороне листа;
- стандартная страница формата А4 имеет следующие поля: правое – 10 мм, левое – 30 мм, верхнее и нижнее – 20 мм;
- межстрочный интервал – полуторный;

- гарнитура шрифта – Times New Roman;
- кегль шрифта – 14;
- абзацный отступ – 1,25 пт.

На титульном листе, который не нумеруется, указывается название учебного заведения, кафедры, полное название темы реферата, курс, отделение, номер учебной группы, инициалы и фамилия студента, а также ученая степень, ученое звание, инициалы и фамилия преподавателя, который будет проверять работу.

На второй странице размещается оглавление реферата, которое отражает структуру реферата и включает следующие разделы:

- введение, в котором необходимо обосновать выбор темы, сформулировать цель и основные задачи своего исследования, а также можно отразить методiku исследования;

- основная часть, состоящая из нескольких глав, которые выстраиваются по хронологическому или тематическому принципу, озаглавливаются в соответствии с проблемами, рассматриваемыми в реферате. Главы желательно разбивать на параграфы. Важно, чтобы разделы оглавления были построены логично, последовательно и наилучшим образом раскрывали тему реферата;

- заключение, в котором следует подвести итоги изучения темы, на основании источников, литературы и собственного понимания проблемы изложить свои выводы.

Ссылки на источники и литературу, использованные в реферате, обозначаются цифрами в положении верхнего индекса, а в подстрочных сносках (внизу страницы) указывается источник, на который ссылается автор. Сноска должна быть полной: с указанием фамилии и инициалов автора, названия книги, места и года ее издания, страницы, на которую сделана ссылка в тексте.

Цитирование (буквальное воспроизведение) текста других авторов в реферате следует использовать лишь в тех случаях, когда необходимо привести принципиальные положения, оптимально сформулированные выводы и оценки, прямую речь, фрагмент документа и пр. В цитате недопустима любая замена слов. Если в работе содержатся выдержки (цитаты) из отдельных произведений или источников, их следует заключить в кавычки и указать источник, откуда взята данная цитата (автор, название сочинения, год и место издания, страница, например: Маршалова А. С. Система государственного и муниципального управления: Учебное пособие. – М., 2009. – С. 10.). Издательство в сносках обычно не указывается.

В реферате допускается передача того или иного эпизода или определенной мысли своими словами. В этом случае в тексте кавычки не ставятся, но в подстрочном примечании следует указать выходные данные источника. В тех случаях, когда сноска делается повторно на одно и то же издание, тогда в подстрочном примечании выходные данные не приводятся полностью.

Например:

Выработка политических ориентиров в значительной степени основана не на строго рациональном или научном анализе, а на понимании необходимости защиты тех или иных социальных интересов, осознании характера сопутствующей им конкуренции.

Т. е. в первой сноске указывайте автора, полное название, место, год издания, страницы, на которые ссылаетесь.

В дальнейшем в сноске следует писать: Там же. – С. 98.

Если сноска на данную работу дана после других источников, следует писать: Государственная политика: Учебное пособие. – С. 197. (без указания места и года издания).

Ссылки на Интернет даются с обязательной датой просмотра сайта, т. к. сайты часто обновляются и порой невозможно найти те материалы, которые использовались в реферате. Например: Федеральный закон от 14 ноября 2002 г. № 161-ФЗ «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» [электронный текстовый

документ].

URL:[http://www.ranatruda.ru/ot\\_biblio/normativ/data\\_normativ/11/11264/index.php](http://www.ranatruda.ru/ot_biblio/normativ/data_normativ/11/11264/index.php) [дата обращения: 13.11.2015].

Вполне возможно помещение всех сносок реферата в специальный раздел Примечания.

В конце реферата приводится библиографический список, составленный в алфавитном порядке в соответствии с требованиями к оформлению справочно-библиографического аппарата. Источники и литература должны быть оформлены на разных страницах. Следует указывать только те источники и литературу, которую студент действительно изучил.

Библиографический список и сноски оформляются в соответствии с действующими стандартами. Реферат может содержать приложения в форме схем, таблиц, образцов документов и другие изображения в соответствии с темой исследования.

При написании реферата должно быть использовано не менее 25 источников или единиц литературы (книг, статей, интернет-сайтов, документов и др.). Учебники, энциклопедические и справочные издания не являются основной литературой и не входят в круг этих 25 наименований.

Если в реферате студент желает привести небольшие по объему документы или отдельные разделы источников, касающиеся выбранной темы, различные схемы, таблицы, диаграммы, карты, образцы типовых и эксклюзивных документов и другую информацию по основам государственного и муниципального управления, то их можно привести в разделе Приложения. При этом каждое приложение должно быть пронумеровано и снабжено указанием, откуда взята информация для него.

Введение, заключение, новые главы, библиографический список, должны начинаться с нового листа.

Все страницы работы, включая оглавление и библиографический список, нумеруются по порядку с титульного листа (на нем цифра не ставится) до последней страницы без пропусков и повторений. Порядковый номер проставляется внизу страницы по центру, начиная с цифры 2.

В реферате желательно высказывание самостоятельных суждений, аргументов в пользу своей точки зрения на исследуемую проблему. При заимствовании материала из первоисточников обязательны ссылки на автора источника или интернет-ресурс, откуда взята информация. Реферат, значительная часть которого текстуально переписана из какого-либо источника, не может быть оценена на положительную оценку.

Средство оценивания: тест  
МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ  
ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ

Непременной сопутствующей процедурой преподавания любой дисциплины является контроль уровня усвоения учебного материала. В настоящее время среди разнообразных форм контроля в учебном процессе стали активно применяться тестовые задания, которые позволяют относительно быстро определить уровень знаний обучающихся. Тестовые задания является одной из наиболее научно обоснованных процедур для выявления реального качества знания у испытуемого обучающегося. Впрочем, тестирование не может заменить собой другие педагогические средства контроля, используемые сегодня преподавателями. В их арсенале остаются устные экзамены, контрольные работы, опросы обучающихся и другие разнообразные средства. Они обладают своими преимуществами и недостатками и по сути они наиболее эффективны при их комплексном применении в учебной практике.

По этой причине каждое из перечисленных средств применяется преподавателями на определенных этапах изучения дисциплины. Самое главное преимущество тестов – в том, что они позволяют преподавателю и самому обучающемуся при самоконтроле

провести объективную и независимую оценку уровня знаний в соответствии с общими образовательными требованиями. Наиболее важным положительным признаком тестового задания является однозначность интерпретации результатов его выполнения. Благодаря этому процедура проверки может быть доведена до высокого уровня автоматизма с минимальными временными затратами. При проведении тестирования степень сложности предлагаемых вопросов определяются преподавателем в зависимости от уровня подготовленности группы.

Средство оценивания: кейс  
МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К РЕШЕНИЮ  
КЕЙСА

Решение кейса – это показатель знаний учебного материала, специальных исследований, источников, т.е. глубины изучения рекомендованной литературы.

В первую очередь студенту рекомендуется ознакомиться с условиями кейса, изучить конспект лекции, соответствующую тему учебника, а также материал к указанной в кейсе теме. После этого следует возвратиться к условиям кейса и, выяснив значение каждого положения, решить кейс по существу в соответствии с поставленными вопросами в задаче или исходя из логической сути.

Ответы оформляются письменно.