Автономная некоммерческая образовательная организация высшего образования
"Сибирский институт бизнеса и информационных технологий"

Подписано цифровой подписью:
АНОО ВО "СИБИТ"
Причина: Я являюсь автором этого документа
DN: ИНН ЮЛ=7707329152, E=uc@tax.gov.ru, ОГРН=1047707030513, C=RU, S=77 Москва, L=г. Москва, STREET="ул. Неглинная, д. 23", O=Федеральная налоговая служба, CN=Федеральная налоговая служба

УТВЕРЖДЕНО:
Ректор
Родионов М. Г.
(протокол от 28.10.2026 № 2)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) «УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ»

Уровень высшего образования: бакалавриат

Направление подготовки: 39.03.09 Организация работы с молодёжью

Направленность (профиль)подготовки: Государственная молодёжная политика

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

Формы обучения: очная, очно-заочная, заочная

Год набора (приема на обучение): 2027

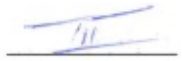
Срок получения образования: Очная форма обучения – 4 года
Очно-заочная форма обучения – 4 года 6 месяца(-ев)
Заочная форма обучения – 4 года 6 месяца(-ев)

Объем:
в зачетных единицах: 4 з.е.
в академических часах: 144 ак.ч.

г. Омск, 2026

Разработчики:

Доцент, департамент очного обучения, кандидат философских наук Толстиков Д. А.



Рецензенты:

Смирнов Д.Ю., доцент кафедры «Государственное, муниципальное управление и таможенное дело» ФГБОУ ВО «Омский государственный технический университет», к.э.н., доцент

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 39.03.03 Организация работы с молодежью, утвержденного приказом Минобрнауки от 05.02.2018 № 77, с учетом трудовых функций профессиональных стандартов: "Социолог: специалист по фундаментальным и прикладным социологическим исследованиям", утвержден приказом Минтруда России от 21.10.2021 № 751н; "Специалист по социальной работе", утвержден приказом Минтруда России от 06.09.2024 № 455н; "Специалист по оказанию государственных услуг в области занятости населения", утвержден приказом Минтруда России от 20.09.2021 № 642н; "Специалист по работе с молодежью", утвержден приказом Минтруда России от 11.11.2025 № 640н.

Согласование и утверждение

№	Подразделение или коллегиальный орган	Ответственное лицо	ФИО	Виза	Дата, протокол (при наличии)
1		Руководитель образовательной программы	Симонова Н.Ю.	Согласовано	28.10.2026, №2

Содержание

1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

3. Место дисциплины в структуре ОП

4. Объем дисциплины и виды учебной работы

5. Содержание дисциплины
   5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий
   5.2. Содержание разделов, тем дисциплины

6. Рекомендуемые образовательные технологии

7. Оценочные материалы текущего контроля

8. Оценочные материалы промежуточной аттестации

9. Порядок проведения промежуточной аттестации

10. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины
   10.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы
   10.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся
   10.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине
   10.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование

11. Методические указания по освоению дисциплины (модуля)

1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель освоения дисциплины - формирование у обучающегося готовности к профессиональной деятельности, умения использовать современные приемы и методы разработки, принятия и оптимизации управленческих решений в условиях конкурентной среды, а также развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств

Задачи изучения дисциплины:

- обосновывать выбор и реализовывать технологии, приемы и механизмы принятия организационно-управленческих решений;
- использовать законодательные, нормативные и методические документы в процессе принятия организационно-управленческих решений;
- оценивать надежность информации для принятия организационно-управленческих решений;
- проводить аудит процесса принятия организационно-управленческих решений, его эффективности, результативности и оптимальности.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Компетенции, индикаторы и результаты обучения

УК-1 Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач

УК-1.1 Знает принципы сбора, отбора и обобщения информации, методики системного подхода для решения профессиональных задач

Знать:

УК-1.1/Зн5 Качественные и количественные методы анализа при принятии управленческих решений

УК-1.1/Зн6 Основные виды и методы построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей

УК-1.1/Зн7 Процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов

УК-1.2 Умеет анализировать и систематизировать разнородные данные, оценивать эффективность процедур анализа проблем и принятия решений в профессиональной деятельности

Уметь:

УК-1.2/Ум5 Подготавливать исходные данные для принятия управленческих решений

УК-1.2/Ум6 Применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений

УК-1.2/Ум7 Строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели

УК-1.2/Ум8 Анализировать эффективность принятых управленческих решений

УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений

УК-2.1 Знает необходимые для осуществления профессиональной деятельности правовые нормы и методологические основы принятия управленческого решения

Знать:

УК-2.1/Зн4 Методологические основы принятия управленческого решения

УК-2.1/Зн5 Теоретические и практические подходы к определению проблемы и проблемной ситуации, формулировке целей и задач управления

УК-2.1/Зн6 Критерии и условия выбора оптимальных путей и методов достижения целей и задач исследований в менеджменте

УК-2.1/Зн7 Методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений

УК-2.2 Умеет анализировать альтернативные варианты решений для достижения намеченных результатов; разрабатывать план, определять целевые этапы и основные направления работ

Уметь:

УК-2.2/Ум4 Формулировать проблемы, структурированно описывать проблемные ситуации и находить нестандартные решения по созданию модели управления с использованием инструментов менеджмента

УК-2.2/Ум5 Ставить и формулировать цели, задачи и находить нестандартные решения по созданию модели управления с использованием системного подхода в менеджменте

УК-2.2/Ум6 Анализировать альтернативные варианты решений для достижения намеченных результатов

УК-10 Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности

УК-10.1 Знает основные законы и закономерности функционирования экономики; основы экономической теории, необходимые для решения профессиональных и социальных задач; формы участия государства в экономике

Знать:

УК-10.1/Зн7 Понятие и типологию управленческих решений

УК-10.1/Зн8 Процесс принятия управленческих решений

УК-10.1/Зн9 Принципы и методы принятия управленческих решений

УК-10.1/Зн10 Формы и механизмы ответственности за принятые управленческие решения

УК-10.2 Умеет применять экономические знания при выполнении практических задач; принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности

Уметь:

УК-10.2/Ум8 Обосновывать выбор и реализовывать технологии, приемы и механизмы принятия управленческих решений

УК-10.2/Ум9 Формировать мотивацию и нести ответственность за принятые управленческие решения

УК-10.2/Ум10 Проводить аудит процесса принятия управленческих решений, его эффективности, результативности и оптимальности

3. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина (модуль) «Управленческие решения» относится к обязательной части образовательной программы и изучается в семестре(ах): Очная форма обучения - 5, Очно-заочная форма обучения - 5.

Предшествующие дисциплины (практики) по связям компетенций:

Логика;

Менеджмент;

Правоведение;

Трудовое право;

Учебно-воспитательный семинар;

Учебно-ознакомительная практика;

Экономика организации;

Экономическая теория;

Последующие дисциплины (практики) по связям компетенций:

Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы;

Преддипломная практика;

Производственная практика в профильных организациях;

Управление проектом;

Учебно-воспитательный семинар;

В процессе изучения дисциплины студент готовится к решению типов задач профессиональной деятельности, предусмотренных ФГОС ВО и образовательной программой.

4. Объем дисциплины и виды учебной работы

Очная форма обучения

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Консультации (часы)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация (часы)
Пятый семестр	144	4	76	4	36	36	59	Зачет (9)
Всего	144	4	76	4	36	36	59	9

Очно-заочная форма обучения

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Консультации (часы)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация (часы)
Пятый семестр	144	4	50	2	24	24	90	Зачет (4)
Всего	144	4	50	2	24	24	90	4

5. Содержание дисциплины

5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий

(часы промежуточной аттестации не указываются)

Очная форма обучения

Наименование раздела, темы	Всего	Консультации	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения, соотнесенные с результатами освоения программы
Раздел 1. Управленческие решения	**135**	**4**	**36**	**36**	**59**	УК-1.1 УК-1.2 УК-2.1 УК-2.2 УК-10.1 УК-10.2
Тема 1.1. Основы теории принятия решений	14		4	4	6	
Тема 1.2. Сущность и виды управленческих решений	16		4	4	8	
Тема 1.3. Методы принятия управленческих решений	22		8	6	8	
Тема 1.4. Процесс принятия и реализации управленческих решений. Принятие решений в государственной службе	18		4	6	8	
Тема 1.5. Описание неопределенностей в теории принятия решений	20		4	8	8	
Тема 1.6. Моделирование в теории принятия решений	24		8	4	12	
Тема 1.7. Эффективность принимаемых решений	21	4	4	4	9	
Итого	**135**	**4**	**36**	**36**	**59**	

Очно-заочная форма обучения

Наименование раздела, темы	Всего	Консультации	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения, соотнесенные с результатами освоения программы
Раздел 1. Управленческие решения	**140**	**2**	**24**	**24**	**90**	УК-1.1 УК-1.2 УК-2.1 УК-2.2
Тема 1.1. Основы теории принятия решений	18		2	2	14	

Тема 1.2. Сущность и виды управленческих решений	20		2	4	14	УК-10.1 УК-10.2
Тема 1.3. Методы принятия управленческих решений	23		5	4	14	
Тема 1.4. Процесс принятия и реализации управленческих решений. Принятие решений в государственной службе	20		2	4	14	
Тема 1.5. Описание неопределенностей в теории принятия решений	20		2	4	14	
Тема 1.6. Моделирование в теории принятия решений	19		5	4	10	
Тема 1.7. Эффективность принимаемых решений	20	2	6	2	10	
Итого	**140**	**2**	**24**	**24**	**90**	

5.2. Содержание разделов, тем дисциплин

Раздел 1. Управленческие решения

Тема 1.1. Основы теории принятия решений

Предмет и задачи курса. Природа процесса принятия решения.
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. Понятия «управленческая проблема», «управленческое решение». Сферы принятия управленческого решения. Отраслевые особенности разработки и принятия управленческого решения. Сравнительная характеристика особенностей принятия решения в бизнес-организациях и в системе государственного и муниципального управления. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основа принятия управленческого решения. 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 управлении. Роль мотивации и организационной культуры при разработке и реализации управленческого решения.

Тема 1.2. Сущность и виды управленческих решений

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.
Классификация управленческих решений: решения, сгруппированные по функциям управления. Классификационные признаки управленческих решений: цель, условия принятия, время, информация, последствия, ответственность.
Современные подходы к классификации управленческих решений: по числу влияющих на решение субъектов, по характеру процесса принятия решений по технологии разработки, в соответствие с прогнозной эффективностью и т.п. Стратегические и тактические решения, их особенности и взаимосвязь.
Требования и факторы качества управленческих решений.
Требования, предъявляемые к качеству и содержанию управленческих решений (реальность, устойчивость к возможным ошибкам, контролируемость).

Тема 1.3. Методы принятия управленческих решений

Характеристика личности ЛПР, влияющая на выбор альтернативы при принятии решений.
Особенности индивидуального и группового принятия решений. Индивидуальное принятие решений против группового. Правила принятия коллективных решений. Коллективные решения в малых группах.
Роль руководителя организации и его влияние на процессы принятия управленческих решений в организации. Сущность и виды ответственности руководителя при принятии решений.
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. Понятие «информационная асимметрия».
Состав стандартной информационной модели организации процесса подготовки и реализации управленческого решения. Проверка достоверности информации, характеризующей деловую ситуацию.
Характеристика элементов внешней среды организации. Основные параметры процесса анализа внешней среды для принятия и реализации управленческого решения. Свойства объектов и субъектов принятия управленческого решения.
Методы анализа внешней среды. Личные наблюдения, опыт, аналогия. Деловая беседа, целевая анкета. Правила составления деловой анкет. 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.
Понятия «метод», «модель», «алгоритм», «моделирование». Ценность, необходимость и ограниченность использования моделирования при принятии управленческих решений. Характеристика этапов процесса моделирования. Проблемы использования моделирования в управлении организацией.
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.

Тема 1.4. Процесс принятия и реализации управленческих решений. Принятие решений в государственной службе

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.
Разработка и развитие альтернатив. Анализ альтернатив управленческих решений. 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 организации процесса согласования, принятия и утверждения управленческого решения.
Особенности разработки управленческого решения в корпоративных и индивидуалистических организациях.
Особенности разработки управленческих решений в условиях риска и неопределенности.
Проблемы организации исполнения принятых управленческих решений. Особенности процедуры организации выполнения управленческих решений. Стимулирование и кадровое обеспечение реализации решения.
Значение, функции и виды контроля. Социально - психологические аспекты контроля и оценки исполнения решения. Методы контроля и оценки исполнения решений.
Сущность и виды ответственности за выполнение управленческих решений.
Классификация управленческих решений в государственной службе. Характер управленческих решений в государственной службе.
Факторы, влияющие на качество и эффективность управленческого решения. Причины принятия управленческих решений в государственной службе. Составляющие эффективности управленческих решений в государственной службе.
Особенности принятия управленческих решений в государственной службе.

Тема 1.5. Описание неопределенностей в теории принятия решений

Понятие неопределенности в теории принятия решений.
Шкалы измерений и инвариантные алгоритмы. Типы шкал. Средние величины. Средние величины в порядковой шкале. Средние величины по Колмогорову. Вероятностно-статистические методы описания неопределенностей в теории принятия решений. Задачи оценивания. Основы теории вероятностей. Независимость случайных величин. Дисперсия и среднеквадратичное отклонение. Неравенство Чебышева. Закон больших чисел. Случайные величины и их распределение. Описание данных и их оценивание. Проверка гипотез.

Тема 1.6. Моделирование в теории принятия решений

Основы моделирования. Математические модели при принятии решений. Основные термины математического моделирования. Математическое моделирование при принятии решений.
Математические методы в экономике. Методы оптимизации. Вероятностно- статистические модели. Статистика объектов нечисловой природы. Теория конфликтных ситуаций (теория игр).
О методологии моделирования. Задача – модель - метод – условия применимости. Макро - и микроэкономические модели в теории принятия решений.
Модель межотраслевого баланса (модель В. Леонтьева). Эконометрические модели народного хозяйства.
Паутинообразные модели. Модель экономического цикла. Модель экономического роста. Модель межотраслевых взаимодействий. Микроэкономические модели в теории принятия решений.
Основные идеи метода компьютерного моделирования.

Тема 1.7. Эффективность принимаемых решений

Понятие эффективности управленческих решений. Методы оценки эффективности. Супероптимальное решение. Контроль реализации принятого решения. Управленческие решения и ответственность.

6. Рекомендуемые образовательные технологии

При преподавании дисциплины применяются разнообразные образовательные технологии в зависимости от вида и целей учебных занятий.
Теоретический материал излагается на лекционных занятиях в следующих формах:
- проблемные лекции;
- лекция-беседа;
- лекции с разбором практических ситуаций.
Семинарские занятия по дисциплине ориентированы на закрепление теоретического материала, изложенного на лекционных занятиях, а также на приобретение дополнительных знаний, умений и практических навыков осуществления профессиональной деятельности посредством активизации и усиления самостоятельной деятельности обучающихся.
Большинство практических занятий проводятся с применением активных форм обучения, к которым относятся:
1) устный опрос студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам, выносимым на практические занятия;
2) групповая работа студентов, предполагающая совместное обсуждение какой-либо проблемы (вопроса) и выработку единого мнения (позиции) по ней (метод группового обсуждения, круглый стол);
3) контрольная работа по отдельным вопросам, целью которой является проверка знаний студентов и уровень подготовленности для усвоения нового материала по дисциплине.
На семинарских занятиях оцениваются и учитываются все виды активности студентов: устные ответы, дополнения к ответам других студентов, участие в дискуссиях, работа в группах, инициативный обзор проблемного вопроса, письменная работа.

7. Порядок проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация: Очная форма обучения, Зачет, Пятый семестр.
1) Работа с тестовыми заданиями.
2) Выполнение итоговой работы.

Промежуточная аттестация: Очно-заочная форма обучения, Зачет, Пятый семестр.
1) Работа с тестовыми заданиями.

2) Выполнение итоговой работы.

8. Оценочные материалы текущего контроля

Раздел 1. Управленческие решения

Контролируемые ИДК: УК-1.1 УК-1.2 УК-2.1 УК-2.2 УК-10.1 УК-10.2

Тема 1.1. Основы теории принятия решений

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

а) посещение лекционных и практических занятий,
б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

а) ведение конспекта лекций,
б) уровень освоения теоретического материала,
в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях.

Вопросы для обсуждения:

1. Проанализируйте утверждение «максимум прибыли при минимуме затрат». Как можно избавиться от его противоречивости? Предложите как можно больше способов.
2. Имеет ли точный смысл утверждение «цель работы фирмы - максимизация прибыли»?
3. Целесообразно ли, на Ваш взгляд, купить 1000 билетов лотереи с целью разбогатеть?
4. Приведите примеры задач прогнозирования и планирования, которые Вы ежедневно решаете.
5. Разберите 8 этапов планирования на примере любой задачи, выбранной Вами.
6. Опишите организационную структуру института, в котором учитесь.
7. Почему менеджеру выгодно применять выборочный контроль?
8. Приведите примеры решений менеджеров, сильно повлиявших на развитие той или иной страны.
9. Почему после Второй мировой войны резко ускорился рост численности научных работников?
10. Какова роль вычислительной техники и информационных технологий в современном научно-техническом прогрессе?
11. Проанализируйте динамику развития науки в СССР и России.
12. Расскажите о пирамиде планирования в стратегическом менеджменте.
13. Какое условие выделяет экономико-математические модели с постоянным дисконтированием среди всех моделей динамического программирования?
14. Расскажите о содержании и использовании матрицы портфеля Бостонской консалтинговой группы.
15. Чем отличаются методы проверочного списка и суммарной оценки?
16. Приведите примеры инноваций, в которых Вы участвовали за последние полгода. Каков был уровень изменения?
17. В чем состоит проблема горизонта планирования?
18. Какова роль информации при принятии решений?

Тема 1.2. Сущность и виды управленческих решений

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

а) посещение лекционных и практических занятий,

б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

а) ведение конспекта лекций,
б) уровень освоения теоретического материала,
в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях.

Вопросы для обсуждения:
1. Классификация решений, в том числе, управленческих.
2. Факторы, влияющие на принятие решений, в том числе, управленческих.
3. Подходы, использующиеся при принятии решений.
4. Оценка эффективности принятия решений (принятого решения).

Тема 1.3. Методы принятия управленческих решений

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

а) посещение лекционных и практических занятий,
б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

а) ведение конспекта лекций,
б) уровень освоения теоретического материала,
в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях.

Вопросы для обсуждения:
1. Анализ факторов, критериев, ограничений при принятии управленческого решения.
2. Разработка алгоритма процесса принятия конкретного управленческого решения.
3. Методы принятия управленческих решений:
- метод проб и ошибок;
- метод контрольных вопросов;
- морфологический анализ;
- метод «мозгового штурма»;
- виды мозговой атаки;
- метод расстановки приоритетов;
- метод дерева решений;
- метод функционально-стоимостного анализа (ФСА);
- метод платежной матрицы;
- метод цепных подстановок;
- метод сценариев;
- кейс-метод.
4. Общая схема анализа ситуаций.
5. Разработка решений в условиях неопределенности и риска.
6. Выбор варианта решения методом многокритериальной оценки альтернатив.
7. Какова роль матрицы портфеля Бостонской консалтинговой группы при принятии управленческих решений.
8. Проведите оценку динамики развития отечественной промышленности за последние 15 лет.
9. Какие прогнозы и решения вытекают из динамики капиталовложений в основные фонды за последние годы?
10. Рассмотрите различные виды рисков, которые следует учитывать при работе предприятия.
11. От каких групп факторов зависит риск выполнения научно-исследовательской работы в срок?
12. Расскажите о динамике индекса инфляции в России.

Практическое занятие (интерактивное занятие: кейс, дискуссии, дерево решений, «займи позицию», мозговая атака). Принятия управленческих решений с использованием рассмотренных ранее методов.
Цель занятия: сформировать навыки принятия решения через командную работу обучающихся, лидерские качества.
Подготовка занятия: обучающиеся формируют подгруппы по 3-5 человек для выполнения задания, выбирают старосту подгруппы, чей голос будет решающим в принятии управленческого решения.
Основная часть:
Открытое Акционерное Общество «Канаев и коллеги» работает на рынке консалтинговых услуг 12 лет. Штат организации свыше 100 человек. Сначала сотрудники работали с клиентами по одиночке либо произвольно сгруппированной бригадой. Затем было принято управленческое решение, в результате чего все сотрудники были разбиты на бригады по 4 человека. В результате сложилась неблагоприятная ситуация: внутриорганизационные разногласия, в результате чего снизилась производительность труда.
Задание. Примите управленческое решение по выходу их сложившейся ситуации. Подумайте, как Вы, если бы были руководителем данной организации, вышли из данной неблагоприятной управленческой ситуации. Какие управленческие решения должны быть приняты в данной ситуации? Как принятые Вами решения отразятся на Ваших сотрудниках и на работе самой организации? Какое решение (инертное, импульсивное, рискованное, осторожное, рациональное, основанное на суждении или интуитивное) Вы примите?
Выводы (рефлексия): По итогам подготовки студентов проводится обсуждение материалов кейса с предоставлением возможности высказаться каждому участнику. Критерии оценки: использование материалов кейса, принятое управленческое решение, логичность изложения материала, самостоятельность работы.

Тема 1.4. Процесс принятия и реализации управленческих решений. Принятие решений в государственной службе

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

а) посещение лекционных и практических занятий,
б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

а) ведение конспекта лекций,
б) уровень освоения теоретического материала,
в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях.

Вопросы для обсуждения:
1. Сравнительная характеристика этапов принятия управленческих решений.
2. Управленческий смысл категории альтернатива.
3. Факторы и условия выбора альтернатив.
4. Применения линейного программирования в управлении производством.

Тема 1.5. Описание неопределенностей в теории принятия решений

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

а) посещение лекционных и практических занятий,
б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

а) ведение конспекта лекций,
б) уровень освоения теоретического материала,
в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях.

Практическое занятие (интерактивное занятие: кейс, дебаты, дискуссии, мозговой штурм). Решение задач на линейное программирование.
Задания практических занятий приведены в Приложении 7.

Тема 1.6. Моделирование в теории принятия решений

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

а) посещение лекционных и практических занятий,
б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

а) ведение конспекта лекций,
б) уровень освоения теоретического материала,
в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях.

Вопросы для обсуждения:
1. В чем сходство и различие словесных и математических моделей?
2. Основные виды переменных в математических моделях принятия решений.
3. Почему среднюю ожидаемую продолжительность предстоящей жизни считают наиболее адекватной характеристикой здоровья и уровня жизни населения?
4. Какие выводы о динамике численности населения России в ближайшие 50 лет можно сделать на основе существующих демографических моделей?
5. Приведите примеры практической пользы от применения тех или иных подходов методологии математического моделирования.
6. Чем модель экономического роста отличается от модели экономического цикла?
7. Каковы цели создания имитационных моделей процессов налогообложения?
8. На складе хранится некоторая продукция, пользующаяся равномерным спросом. За 1 день со склада извлекается 0,5 т продукции, плата за хранение 1 т продукции в день – 2 тыс. руб., плата за доставку одной партии – 50 тыс. руб. Планирование производится на 21 день. На сколько процентов затраты в плане Вильсона (объем партии определяется по формуле квадратного корня) превышают затраты в оптимальном плане?
9. Почему необходимо использование выборочного контроля?
10. Даны приемочный уровень дефектности рпр = 0,03 и браковочный уровень дефектности рбр = 0,09. Указать какой-либо допустимый план вида (n,0), т.е. план, значение оперативной характеристики которого в точке рпр не меньше 0,95, а в точке рбр не больше 0,10.
Задание: решение задач на макроэкономическое моделирование и линейное программирование.

Тема 1.7. Эффективность принимаемых решений

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

а) посещение лекционных и практических занятий,
б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

а) ведение конспекта лекций,
б) уровень освоения теоретического материала,

в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях.

Решение задач:

Задача 1

Ответственному работнику фирмы поручено уладить с профсоюзом вопрос о забастовке, которая может принести фирме убытки в размере П1= 6 млн. руб. в неделю. Профсоюз требует увеличения заработной платы на 20%, что приведет к потерям фирмы на фонде зарплаты в размере П2 = 20 млн. руб. Если увеличить зарплату на 10%, то потери фирмы на фонде зарплаты составят П3= 10 млн. руб. При этом возникнет Р1= 20% риск забастовки продолжительностью не более одной недели (Т1 = 1). Если же повысить зарплату всего на 5%, то потери фирмы на фонде зарплаты снизятся до П4 = 5 млн. руб., но вероятность возникновения забастовки повысится до Р2 = 60%, а ее продолжительность в таком случае может составить Т2 = 2 недели. Наконец, если полностью отказать профсоюзу в повышении зарплаты, то риск возникновения забастовки вырастет до Р3 = 90%, а ее продолжительность может достигнуть Т3 = 4 недель. Что из вышеперечисленного наиболее оптимально для фирмы?

Задача 2

Инвестор может поместить П = 100 млн. руб. в банк А под РА = 50% годовых или в банк В под РВ = 60% годовых. Надежность первого определена на уровне Р1 = 90%, а второго – на уровне Р2 = 80%. Какой банк выбрать инвестору.

9. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Очная форма обучения, Пятый семестр, Зачет

Контролируемые ИДК: УК-1.1 УК-2.1 УК-10.1 УК-1.2 УК-2.2 УК-10.2

Вопросы/Задания:

1. Работа с тестовыми заданиями.

Тестовые задания представлены в приложении 8.

2. Выполнение итоговой работы.

Примерный перечень вопросов к зачету по дисциплине «Управленческие решения» представлен в приложении 9.

SCORM-задание приведено в приложении 10.

Очно-заочная форма обучения, Пятый семестр, Зачет

Контролируемые ИДК: УК-1.1 УК-2.1 УК-10.1 УК-1.2 УК-2.2 УК-10.2

Вопросы/Задания:

1. Работа с тестовыми заданиями.

Тестовые задания представлены в приложении 8.

2. Выполнение итоговой работы.

Примерный перечень вопросов к зачету по дисциплине «Управленческие решения» представлен в приложении 9.

SCORM-задание приведено в приложении 10.

10. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

10.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

Основная литература

1. Люханова, С. В. Принятие управленческих решений: учебное пособие / С. В. Люханова. - Москва, Берлин: Директ-Медиа, 2021. - 144 с. - 978-5-4499-2047-8. - Текст: электронный // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: https://doi.org/10.23681/612640 (дата обращения: 30.01.2025). - Режим доступа: по подписке

2. Балдин, К. В. Управленческие решения: учебник / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. - 11-е изд., стер. - Москва: Дашков и К°, 2023. - 494 с. - 978-5-394-05340-5. - Текст: электронный // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710923 (дата обращения: 30.01.2025). - Режим доступа: по подписке

Дополнительная литература

1. Набоков, В. И. История управленческой мысли: учебник / В. И. Набоков. - Москва: Дашков и К°, 2024. - 274 с. - 978-5-394-05515-7. - Текст: электронный // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=709856 (дата обращения: 30.01.2025). - Режим доступа: по подписке

2. Аручиди, Н. А. Методы и средства поддержки принятия управленческих решений: учебное пособие / Н. А. Аручиди, Н. Ю. Мисиченко, А. В. Курбесов. - Ростов-на-Дону: Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2020. - 64 с. - 978-5-7972-2808-0. - Текст: электронный // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=616966 (дата обращения: 30.01.2025). - Режим доступа: по подписке

3. Козырев, М. С. Принятие и исполнение государственных решений: учебник / М. С. Козырев. - 4-е изд., испр. и доп. - Москва: Директ-Медиа, 2023. - 316 с. - 978-5-4499-3849-7. - Текст: электронный // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=703135 (дата обращения: 30.01.2025). - Режим доступа: по подписке

10.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся

Профессиональные базы данных

Не используются.

Ресурсы «Интернет»

1. http://www.sibit.sano.ru - Официальный сайт образовательной организации
2. http://do.sano.ru - Система дистанционного обучения Moodle (СДО Moodle)
3. http://президент.рф - Сайт Президента Российской Федерации
4. http://www.duma.gov.ru - Сайт Государственной Думы Федерального Собрания РФ
5. http://www.gov.ru - Федеральные органы власти
6. http://www.ksrf.ru - Сайт Конституционного Суда Российской Федерации
7. http://www.cfin.ru - Сайт «Корпоративный менеджмент»
8. http://infomanagement.ru - Электронная библиотека книг и статей по менеджменту
9. http://menegerbook.net - Электронная библиотека книг по менеджменту
10. http://www.aup.ru - Административно-управленческий портал
11. http://www.mevriz.ru - Сайт журнала «Менеджмент в России и за рубежом».

10.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

При подготовке и проведении учебных занятий по дисциплине студентами и преподавателями используются следующие современные профессиональные базы данных и информационно-справочные системы:

1. Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн»

(http://www.biblioclub.ru).
2. Интегрированная библиотечно-информационная система ИРБИС64 (http://lib.sano.ru).
3. Справочно-правовая система КонсультантПлюс.
4. Электронная справочная система ГИС Омск.

10.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование

Институт располагает материально-технической базой, соответствующей действующим противопожарным правилам и нормам и обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом.
Для проведения учебных занятий по дисциплине используются следующие помещения, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения:

Для лекций, семинаров (практических), групповых, индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, ГИА
Учебная аудитория № 302

Перечень оборудования
- Доска маркерная - 1 шт.
- Стол - 18 шт.
- Стол преподавателя - 1 шт.
- Стул - 36 шт.
- Стул преподавателя - 1 шт.
- Тематические иллюстрации - 0 шт.
- Трибуна - 1 шт.
- Учебно-наглядные пособия - 0 шт.

Перечень программного обеспечения
(обновление производится по мере появления новых версий программы)
Не используется.

Перечень информационно-справочных систем
(обновление выполняется еженедельно)
Не используется.
Мультимедийная учебная аудитория № 312

Перечень оборудования
- Аудиоколонка - 2 шт.
- Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.
- Проектор - 1 шт.
- Тематические иллюстрации - 0 шт.
- Учебно-наглядные пособия - 0 шт.
- Экран - 1 шт.

Перечень программного обеспечения
(обновление производится по мере появления новых версий программы)
- Adobe Acrobat Reader
- Kaspersky Endpoint Security для Windows
- Microsoft Office 2007 standart Win32 Russian
- Microsoft Windows XP Professional Russian

Перечень информационно-справочных систем
(обновление выполняется еженедельно)
- Consultant Plus

2GIS

Помещение для самостоятельной работы обучающихся, НИР, курсового проектирования
Аудитория для самостоятельной работы студентов № 416

Перечень оборудования
Доска маркерная - 1 шт.
Информационная доска - 1 шт.
Персональный компьютер - 10 шт.
Стол - 8 шт.
Стол преподавателя - 1 шт.
Стул - 23 шт.
Стул преподавателя - 1 шт.
Тематические иллюстрации - 1 шт.
Учебно-наглядные пособия - 1 шт.
Шкаф - 1 шт.

Перечень программного обеспечения
(обновление производится по мере появления новых версий программы)
MariaDB 10.11 (x64)
Kaspersky Endpoint Security для Windows
Microsoft Windows 10 Pro
Lazarus
StarUML 5.0.2
Gimp
Java 8 Update 381 (64-bit)
1С Предприятие 8.2. Комплект для обучения в высших и средних учебных заведениях
7-Zip 24.08(x64)
Far Manager 3 (x64)
Python Launcher
PostgreSQL 16
PDF24 Creator 11.18.0
PyCharm Community Edition 2023.2.3
Microsoft Visual C++ 2005 Redistributable - x64 8.0.61000
Ramus
ARIS EXPRESS
FreeCAD 0.19.4
GPL Ghostscript
Inkscape
iRidium Pro
Scribus 1.4.8
Browser for SQL Server 2019
Microsoft ODBC Driver 17 for SQL Server
PDF-Viewer
Git
MongoDB 7.0.2 2008R2Plus SSL
Vulkan Run Time Libraries 1.0.42.0
WinDjView 2.1

Перечень информационно-справочных систем
(обновление выполняется еженедельно)
Не используется.

11. Методические указания по освоению дисциплины (модуля)

ВИДЫ И ОРГАНЗАЦИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Успешное освоение теоретического материала по дисциплине требует самостоятельной работы, нацеленной на усвоение лекционного теоретического материала, расширение и конкретизацию знаний по разнообразным вопросам дисциплины. Самостоятельная работа студентов предусматривает следующие виды:

1. Аудиторная самостоятельная работа студентов – выполнение на практических занятиях и лабораторных работах заданий, закрепляющих полученные теоретические знания либо расширяющие их, а также выполнение разнообразных контрольных заданий индивидуального или группового характера (подготовка устных докладов или сообщений о результатах выполнения заданий, выполнение самостоятельных проверочных работ по итогам изучения отдельных вопросов и тем дисциплины);
2. Внеаудиторная самостоятельная работа студентов – подготовка к лекционным, практическим занятиям, лабораторным работам, повторение и закрепление ранее изученного теоретического материала, конспектирование учебных пособий и периодических изданий, изучение проблем, не выносимых на лекции, написание тематических рефератов, выполнение индивидуальных практических заданий, подготовка к тестированию по дисциплине, выполнение итоговой работы.

Большое значение в преподавании дисциплины отводится самостоятельному поиску студентами информации по отдельным теоретическим и практическим вопросам и проблемам.

При планировании и организации времени для изучения дисциплины необходимо руководствоваться п. 5.1 или 5.2 рабочей программы дисциплины и обеспечить последовательное освоение теоретического материала по отдельным вопросам и темам (Приложение 2).

Наиболее целесообразен следующий порядок изучения теоретических вопросов по дисциплине:

1. Изучение справочников (словарей, энциклопедий) с целью уяснения значения основных терминов, понятий, определений;
2. Изучение учебно-методических материалов для лекционных, практических занятий, лабораторных работ;
3. Изучение рекомендуемой основной и дополнительной литературы и электронных информационных источников;
4. Изучение дополнительной литературы и электронных информационных источников, определенных в результате самостоятельного поиска информации;
5. Самостоятельная проверка степени усвоения знаний по контрольным вопросам и/или заданиям;
6. Повторное и дополнительное (углубленное) изучение рассмотренного вопроса (при необходимости).

В процессе самостоятельной работы над учебным материалом рекомендуется составить конспект, где кратко записать основные положения изучаемой темы. Переходить к следующему разделу можно после того, когда предшествующий материал понят и усвоен. В затруднительных случаях, встречающихся при изучении курса, необходимо обратиться за консультацией к преподавателю.

При изучении дисциплины не рекомендуется использовать материалы, подготовленные неизвестными авторами, размещенные на неофициальных сайтах неделового содержания. Желательно, чтобы используемые библиографические источники были изданы в последние 3-5 лет.

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

Оценка компетенций на различных этапах их формирования осуществляется в соответствии с Положением о текущем контроле и промежуточной аттестации, Положением о балльной и рейтинговой системах оценивания и технологической картой дисциплины (Приложение 1).

Показатели и критерии оценивания компетенций на этапе текущего и промежуточного

контроля представлены в Приложении 3.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена/зачета в виде выполнения тестирования и/или итоговой работы.
Итоговые задания разрабатываются по основным вопросам теоретического материала и позволяют осуществлять промежуточный контроль знаний и степени усвоения материала.
При проведении промежуточной аттестации студентов по дисциплине могут формироваться варианты тестов, относящихся ко всем темам дисциплины (Приложение 9)
Оценка знаний студентов осуществляется в соответствии с Положением о балльной и рейтинговой системах оценивания, принятой в Институте, и технологической картой дисциплины

Типовые контрольные задания или иные материалы на этапе текущего контроля
1) Посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и дискуссия)
При преподавании дисциплины «Управленческие решения» применяются разнообразные образовательные технологии в зависимости от вида и целей учебных занятий.
Теоретический материал излагается на лекционных занятиях в следующих формах:
- проблемные лекции;
- лекция-беседа;
- лекции с разбором практических ситуаций.
Практические занятия по дисциплине «Управленческие решения» ориентированы на закрепление теоретического материала, изложенного на лекционных занятиях, а также на приобретение дополнительных знаний, умений и практических навыков осуществления профессиональной деятельности посредством активизации и усиления самостоятельной деятельности обучающихся.
Большинство практических занятий проводятся с применением активных форм обучения, к которым относятся:
1) устный опрос обучающихся с элементами беседы и дискуссии по вопросам, выносимым на практические занятия;
2) групповая работа обучающихся, предполагающая совместное обсуждение какой-либо проблемы (вопроса) и выработку единого мнения (позиции) по ней (метод группового обсуждения, круглый стол);
3) контрольная работа по отдельным вопросам, целью которой является проверка знаний и уровня подготовленности для усвоения нового материала по дисциплине.
На семинарских занятиях оцениваются и учитываются все виды активности: 1) выступление с докладом, 2) защита реферата, 3) выполнение контрольных работ, 4) проведение деловой игры.
1. В течение семестра обучающемуся необходимо выступить с ранее подготовленным докладом на практическом занятии. Оценивается количество не менее чем двух выступлений. Каждое выступление оценивается в 2 балла. Если студент выступил с двумя докладами в семестре на максимальный балл, то начисляется еще один балл за старание. Таким образом, общее количество баллов в семестре за данный тип работы – 5 баллов.
Критерии оценки:
- речь уверенная, грамотная, по теме доклада, соблюден регламент выступления 5 минут – 1 б.;
- выступление содержит вводную, включая обзор литературы, содержательную и заключительную части; сопровождается презентацией, состоящей из 4-8 слайдов – 1 б.
Для выставления баллов необходимо прикрепить в систему Moodle подготовленную презентацию.
Темы к докладам приведены в Приложении 4.
2. На занятиях обучающиеся также защищают реферат. Защита реферата оценивается в 5 баллов. Презентация загружается в систему Moodle.
Критерии оценки защиты реферат:
- речь уверенная, грамотная, содержание реферата раскрыто, представлен обзор литературы,

соблюден регламент защиты 5 минут – 3 б.;
- защита сопровождается презентацией, состоящей из 10-15 слайдов – 2 б.
Презентация выполняется в редакторе MS PowerPoint. (формат файла .ppt либо .pptx)
Структура презентации:
- титульный слайд (указание темы, ФИО студента, группы и т.д.);
- вводный слайд (основные цели создания презентации);
- основные слайды (отражают содержание темы реферата);
- заключительные слайды (основные выводы);
- список использованных источников (на последнем слайде необходимо привести список использованных источников, оформленный в соответствии с ГОСТ не старше 5-летнего издания с момента выполнения работы).
3. К аудиторной работе относится выполнение контрольных работ (формируемые компетенции: ОПК-1).
Контрольная работа проводится по отдельным вопросам, целью которой является проверка знаний студентов и уровень подготовленности для усвоения нового материала по дисциплине. За весь период обучения будет проведено 2 контрольных работы, каждая из которых оценивается в 5 баллов: за каждое задание начисляется один балл. Контрольная работа проводится письменно. Выполненные на занятиях контрольные работы проверяются преподавателем, затем должны быть сфотографированы обучающимся и прикреплены в систему Moodle.
Задания могут быть в форме открытых вопросов, вопросов с вариантами выбора ответа, ситуационных задач, решения задач.
Задания к контрольной работе приведены в Приложении 5.
4. На занятиях обучающиеся проводят деловую игру (формируемые компетенции: ОПК- 4).
Задание заключается в разработке ситуационной задачи (кейса) или деловой игры по темам дисциплины и организовать на занятии командную работу по решению разработанного кейса/участию в деловой игре. Время решения кейса/проведения деловой игры на занятии составляет не более 10-15 минут. Содержание кейса/деловой игры загружается для оценивания в систему Moodle. Перед проведением и загрузкой в Moodle необходимо согласовать содержание кейса/деловой игры с преподавателем.
Работа оценивается в 5 баллов:
- выбрана актуальная тема кейса/деловой игры (1 б.);
- указана тема дисциплины, в рамках которой разработан кейс/деловая игра (1 б.);
- условия и задания сформулированы четко, термины и понятия используются правильно, в задании содержатся не менее трех вопросов (1 б.);
- указаны источники литературы, на основе которых составлен кейс/деловая игра (1 б.);
- организована работа по решению кейса/деловой игры на практическом занятии (1 б.).

2) Письменное задание
К письменным заданиям относятся: УК-1, УК-2, УК-10.
1. Целью реферата является обобщение и систематизация теоретического материала в рамках исследуемой проблемы.
В процессе выполнения работы решаются следующие задачи:
1. Формирование информационной базы:
• анализ точек зрений зарубежных и отечественных специалистов в области дисциплины;
• конспектирование и реферирование первоисточников в качестве базы для сравнения, противопоставления, обобщения;
• анализ и обоснование степени изученности исследуемой проблемы;
• подготовка библиографического списка исследования.
2. Формулировка актуальности темы:
• отражение степени важности исследуемой проблемы в современной теории и практике;
• выявление соответствия задачам теории и практики, решаемым в настоящее время;
• определение места выбранной для исследования проблемы в дисциплине.
3. Формулировка цели и задач работы:
• изложение того, какой конечный результат предполагается получить при проведении

теоретического исследования;
• четкая формулировка цели и разделение процесса ее достижения на этапы;
• выявление особенностей решения задач (задачи - это те действия, которые необходимо предпринять для достижения поставленной в работе цели).
В результате написания реферата обучающийся изучает и анализирует информационную базу с целью установления теоретических зависимостей, формулирует понятийный аппарат, определяет актуальность, цель и задачи работы.
Обязательными составляющими элементами реферата являются:
• титульный лист;
• содержание;
• введение;
• основное содержание, разделенное на разделы (параграфы, пункты, подпункты), расположенные и поименованные согласно плану; в них аргументировано и логично раскрывается избранная тема в соответствии с поставленной целью; обзор литературы; описание применяемых методов, инструментов, методик, процедур в рамках темы исследования; анализ примеров российского и зарубежного опыта, отражающих тему исследования и т.д..
• заключение;
• список использованных источников;
• приложения.
Требования к оформлению практических работ представлены в Методических указаниях к содержанию, оформлению и критериям оценивания письменных, практических и лабораторных работ, одобрено решением Ученого совета (протокол № 8 от 24.04.2020 г.).
Реферат оценивается в 10 баллов. Критерии оценки реферата:
- логика построения плана и изложения материала (1 б.);
- мысли сформулированы четко, термины и понятия используются правильно (1 б.);
- выполнены требования по структуре и оформлению реферата (1 б.);
- тема полностью раскрыта (3 б.);
- наличие аргументированной точки зрения автора (1 б.);
- наличие дискуссионных вопросов (1 б.);
- наличие более 10 источников, включая монографии, учебные пособия, периодические издания, в том числе не менее 5 источников не позднее 2017 года издания (1 б.);
- актуальность представленной информации (1 б.).
Примерная тематика рефератов и номер темы для выполнения реферата определяется по таблице, приведенной в Приложении 6.
2. В течение семестра обучающемуся необходимо подготовить не менее 2 докладов. Темы докладов в рамках группы не должны пересекаться. Каждый доклад как письменная работа оценивается в 2 балла. Критерии оценки: тема доклада раскрыта содержательно – 1 б., в докладе выполнен обзор литературы по не менее 5 источникам – 1 б. Если студент подготовил два доклада в семестре на максимальный балл, то начисляется еще один балл за старание. Таким образом, общее количество баллов в семестре за данный тип работы – 5 баллов. Для выставления баллов в систему Moodle необходимо загрузить тезисы доклада со списком литературы и оформленными ссылками на каждый источник литературы.
Темы к докладам приведены в Приложении 4.

Требования к оформлению письменных работ представлены в Методических указаниях к содержанию, оформлению и критериям оценивания письменных, практических и лабораторных работ, одобренных решением Ученого совета (протокол № 8 от 24.04.2020 г.).

3) Практическое задание
К практическим заданиям относятся: УК-1, УК-2, УК-10.
1. Кейс - описание реальных экономических, социальных и бизнес-ситуаций. Обучающиеся должны исследовать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Кейсы основываются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной ситуации.

Цель кейса - научить обучающихся анализировать проблемную ситуацию, возникшую при конкретном положении дел, и выработать решение; научить работать с информационными источниками, перерабатывать ее из одной формы в другую.
В процессе выполнения кейса решаются следующие задачи:
• Формирование и развитие информационной компетентности;
• Развитие умений искать новые знания, анализировать ситуации;
• Развитие навыков самоорганизации, самостоятельности, инициативности;
• Развитие умений принимать решения, аргументировать свою позицию.
Обязательными составляющими элементами кейса являются:
• титульный лист;
• основная часть;
• заключение;
• список использованных источников;
• приложения
Требования к оформлению практических работ представлены в Методических указаниях к содержанию, оформлению и критериям оценивания письменных, практических и лабораторных работ, утвержденных решением Научно-методического совета.
Содержание кейсов приведено в Приложении 8.
Кейсы содержат практические ситуации в сфере управленческих решений, требующие решения на основе использования теоретических знаний, полученных в ходе изучения материалов по дисциплине.
Алгоритм решения кейса должен быть следующий:
1) проанализировать предложенную информацию, выделить значимые детали и дать им оценку;
2) используя теоретические основы по дисциплине, определить возможные направления решения поставленных задач и ответить на вопросы к каждому кейсу;
3) аргументировано выбрать лучшее из рассмотренных направлений решения поставленных задач.
Анализ по приведенному выше алгоритму необходимо сделать каждому обучающемуся письменно и самостоятельно. Каждый обучающийся выполняет все кейсы.
Требования к оформлению работ: общий объем работы составляет 1-2 страницы (Microsoft Word, шрифт Times New Roman, размер 14, интервал «одинарный»).
Критерии оценки каждого кейса: оформление, обоснованность ответа и ссылки на источники литературы (не менее двух) (1 балл), полнота ответов (1 балл). При несоблюдении минимального объема работы, отсутствии ссылок на источники литературы кейсы не оцениваются.В Moodle можно прикреплять кейсы как по мере их решения, так и одним файлом.
2. Обучающемуся необходимо выполнить исследовательскую работу, которая представляет собой работу по обобщению и систематизации теоретического материала самостоятельно поставленной обучающимся проблемы в рамках преподаваемой дисциплины. Обучающемуся необходимо самостоятельно выявить проблему в теории принятия управленческих решений, обобщить вкратце теоретический материал по изучению этой проблемы, рассмотреть и проанализировать возможные варианты решения выделенной проблемы. Выбранная проблемная область должна найти отражение в исследовательских работах российских или зарубежных авторов (желательно осуществлять поиск исследовательских работ на сайтах «Молодой ученый» https://moluch.ru/, Научная электронная библиотека «Киберленинка» https://cyberleninka.ru/, Административно-управленческий портал http://www.aup.ru/, Научная электронная библиотека https://elibrary.ru/defaultx.asp).
Работа оценивается в 10 баллов:
- выбрана актуальная тема исследования (1 б.);
- мысли сформулированы четко, термины и понятия используются правильно (1 б.);
- выполнены требования по оформлению работы (1 б.);
- выполнен обзор литературы по изучаемой проблеме (3 б.);
- наличие аргументированной точки зрения автора (1 б.);
- наличие дискуссионных вопросов, практикоориенттированность работы (1 б.);

- наличие более 10 источников, включая монографии, учебные пособия, периодические издания, в том числе не менее 5 источников не позднее 2017 года издания (1 б.);
- актуальность представленной информации (1 б.).
Требования к оформлению: шрифт Times New Roman, размер 12, интервал «одинарный», общий объем 3 страницы. Оформление работы должно соответствовать методическим указаниям по оформлению письменных работ. В работе допускаются только концевые сноски (в конце документа). Наличие списка используемых источников обязательно.
3. Обучающемуся необходимо выполнить практическое задание, которое заключается в составлении схем и таблиц:
- схема «Классификация управленческих решений»;
- таблица «Организационно-правовые формы в РФ»;
- схема «Виды и примеры организационных структур организации»;
- схема с пояснениями «Уровни квалификации руководителя в плане принятия решений»;
- схема «12-этапный процесс принятия управленческих решений»;
- схема «Практический пример процесса принятия управленческого решения»;
- таблица «Требования, предъявляемые к качеству и содержанию управленческих решений»;
- таблица «Основные характеристики личности ЛПР»;
- таблица «Стили принятия управленческих решений»;
- схема «Факторы, критерии и ограничения при принятии управленческих решений».
Работа оценивается в 10 баллов: по 1 баллу за правильное выполнение работ и вышеприведенного списка. Все схемы и таблицы необходимо прикрепить в систему Moodle.

Требования к оформлению практических работ представлены в Методических указаниях к содержанию, оформлению и критериям оценивания письменных, практических и лабораторных работ, одобренных решением Ученого совета (протокол № 8 от 24.04.2020 г.).

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций
Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся по дисциплине основана на использовании Положения о балльной и рейтинговой системах оценивания, принятой в институте, и технологической карты дисциплины.

Текущий контроль:
- посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и дискуссия) - 0-35 баллов;
- письменное задание (реферат) - 0-25 баллов;
- практическое задание (кейс) - 0-50 баллов.
Промежуточная аттестация:
- итоговая работа - 25 баллов.
Максимальное количество баллов по дисциплине – 100.
Максимальное количество баллов по результатам текущего контроля – 75.
Максимальное количество баллов на экзамене – 25.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ
Учебный план курса «Управленческие решения» предполагает в основе изучения предмета использовать лекционный материал и основные источники литературы, а в дополнение - практические занятия, ведение тетради для конспектов.
Кроме традиционных лекций и семинарских занятий (перечень и объем которых указаны) целесообразно в процессе обучения использовать и активные формы обучения.
Примерный перечень активных форм обучения:
1) беседы и дискуссии;
2) кейсы и практические ситуации;
3) индивидуальные творческие задания;
4) деловые игры;
5) практические работы.

На лекциях обучающиеся должны получить систематизированный материал по теме занятия: основные понятия и положения, классификации изучаемых явлений и процессов, алгоритмы и методики разработки управленческих решений и планов. На основе лекционного материала обучающиеся должны получить представление, например, о процессе управления, методах регулирования, о месте планирования и прогнозирования, об основных инструментах и методах принятия управленческих решений.
Практические занятия предполагают более детальную проработку темы по каждой изучаемой проблеме, анализ теоретических и практических аспектов управленческой деятельности. Для этого разработаны подробные вопросы, обсуждаемые на практических занятиях, практические задания, деловые, тесты и контрольные работы. При подготовке к практическим занятиям следует акцентировать внимание на значительную часть самостоятельной практической работы.
Большое значение при проверке знаний и умений придается тестированию и подготовке рефератов по темам курса.

Основная учебная литература, представленная учебниками и учебными пособиями, охватывает все разделы программы по дисциплине «Управленческие решения». Она изучается в процессе подготовки к семинарским и практическим занятиям, зачету. Дополнительная учебная литература рекомендуется для самостоятельной работы по подготовке к семинарским и практическим занятиям, при написании рефератов.

Описание возможностей изучения дисциплины лицами с ОВЗ и инвалидами

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов (по заявлению обучающегося) могут предлагаться одни из следующих вариантов восприятия информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей, в том числе с применением электронного обучения и дистанционных технологий:
- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); в печатной форме на языке Брайля; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.
- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; видеоматериалы с субтитрами; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.
- для лиц с нарушениями опорнодвигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.
При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями. Эти средства могут быть предоставлены вузом или могут использоваться собственные технические средства. Проведение процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.
При необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на выполнение заданий текущего контроля. Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и обучающихся инвалидов устанавливается с учётом индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

Приложение 1

Технологическая карта дисциплины

Наименование дисциплины	Управленческие решения
Количество зачетных единиц	4
Форма промежуточной аттестации	Зачет

№	Виды учебной деятельности студентов	Форма отчетности	Баллы (максимум)
Текущий контроль			
1	Посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и дискуссия)		
2	Выполнение письменного задания (реферат)	Письменная работа	
3	Выполнение практического задания (кейс)	Письменная работа	
Промежуточная аттестация			
4	Выполнение итоговой работы	Итоговая работа, тест	
		Итого по дисциплине:	100

«____» _____ 20___ г.

Преподаватель _____ / _____

(уч. степень, уч. звание, должность, ФИО преподавателя) Подпись

Приложение 2

Тематическое планирование самостоятельной работы студентов

Тема, раздел	Очная форма	Очно-заочная форма	Задания для самостоятельной работы	Форма контроля
1. Основы теории принятия решений	6	14	Подготовка к практическому занятию. Работа с учебной и справочной литературой. Подготовка к тестированию. Написание тематических докладов, реферата на проблемные темы.	- беседы; - проведение практического занятия; - проверка рефератов; - проверка практического задания (кейса); - проведение тестирования
2. Сущность и виды управленческих решений	8	14	Подготовка к практическому занятию. Работа с учебной и справочной литературой. Подготовка к тестированию. Написание тематических докладов, реферата на проблемные темы.	- беседы; - проведение практического занятия; - проверка рефератов; - проверка практического задания (кейса); - проведение тестирования
3. Методы принятия управленческих решений	8	14	Подготовка к практическому занятию. Работа с учебной и справочной литературой. Подготовка к тестированию. Написание тематических докладов, реферата на проблемные темы.	- беседы; - проведение практического занятия; - проверка рефератов; - проверка практического задания (кейса); - проведение тестирования
4. Процесс принятия и реализации управленческих решений. Принятие решений в государственной службе	8	14	Подготовка к практическому занятию. Работа с учебной и справочной литературой. Подготовка к тестированию. Написание тематических докладов, реферата на проблемные темы.	- беседы; - проведение практического занятия; - проверка рефератов; - проверка практического задания (кейса); - проведение тестирования
5. Описание неопределенностей в теории принятия решений	8	14	Подготовка к практическому занятию. Работа с учебной и справочной литературой. Подготовка к тестированию. Написание тематических докладов, реферата на проблемные темы.	- беседы; - проведение практического занятия; - проверка рефератов; - проверка практического задания (кейса); - проведение тестирования

6. Моделирование в теории принятия решений	12	10	Подготовка к практическому занятию. Работа с учебной и справочной литературой. Подготовка к тестированию. Написание тематических докладов, реферата на проблемные темы.	- беседы; - проведение практического занятия; - проверка рефератов; - проверка практического задания (кейса); - проведение тестирования
7. Эффективность принимаемых решений	9	10	Подготовка к практическому занятию. Работа с учебной и справочной литературой. Подготовка к тестированию. Написание тематических докладов, реферата на проблемные темы.	- беседы; - проведение практического занятия; - проверка рефератов; - проверка практического задания (кейса); - проведение тестирования
ИТОГО	59	90		

Приложение 3

Показатели и критерии оценивания компетенций на этапе текущего контроля

№ п/п	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Шкала оценивания
1	Посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и дискуссия)	1. Посещение занятий: а) посещение лекционных и практических занятий, б) соблюдение дисциплины. 2. Работа на лекционных занятиях: а) ведение конспекта лекций, б) уровень освоения теоретического материала, в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору. 3. Работа на практических занятиях: а) уровень знания учебно-программного материала, б) умение выполнять задания, предусмотренные программой курса, в) практические навыки работы с освоенным материалом.	0-35
2	Письменное задание	1. Новизна текста: а) актуальность темы исследования; б) новизна и самостоятельность в постановке проблемы, формулирование нового аспекта известной проблемы в установлении новых связей (межпредметных, внутрипредметных, интеграционных); в) умение работать с исследованиями, критической литературой, систематизировать и структурировать материал; г) явленность авторской позиции, самостоятельность оценок и суждений; д) стилевое единство текста, единство жанровых черт. 2. Степень раскрытия сущности вопроса: а) соответствие плана теме письменного задания; б) соответствие содержания теме и плану письменного задания; в) полнота и глубина знаний по теме; г) обоснованность способов и методов работы с материалом; д) умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме). 3. Обоснованность выбора источников: а) оценка использованной литературы: привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, последние статистические данные, сводки, справки и т.д.). 4. Соблюдение требований к оформлению: а) насколько верно	0-25

		оформлены ссылки на используемую литературу, список литературы; б) оценка грамотности и культуры изложения (в т.ч. орфографической, пунктуационной, стилистической культуры), владение терминологией; в) соблюдение требований к объёму письменного задания.	
3	Практическое задание	1. Анализ проблемы: а) умение верно, комплексно и в соответствии с действительностью выделить причины возникновения проблемы, описанной в практическом задании. 2. Структурирование проблем: а) насколько четко, логично, последовательно были изложены проблемы, участники проблемы, последствия проблемы, риски для объекта. 3. Предложение стратегических альтернатив: а) количество вариантов решения проблемы, б) умение связать теорию с практикой при решении проблем. 4. Обоснование решения: а) насколько аргументирована позиция относительно предложенного решения практического задания; б) уровень владения профессиональной терминологией. 5. Логичность изложения материала: а) насколько соблюдены общепринятые нормы логики в предложенном решении, б) насколько предложенный план может быть реализован в текущих условиях.	0-50

Показатели и критерии оценивания компетенций на этапе промежуточной аттестации

№ п/п	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Шкала оценивания
1	Итоговая работа	Количество баллов за тест пропорционально количеству правильных ответов на тестовые задания. После прохождения теста суммируются результаты выполнения всех заданий для выставления общей оценки за тест.	0-25

Приложение 4

Темы докладов
по дисциплине «Управленческие решения»

1. Природа процесса принятия управленческого решения: необходимость, общественная обусловленность.
2. Основные сферы принятия управленческих решений.
3. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основа принятия управленческого решения.
4. Типы менеджмента и особенности принятия управленческого решения.
5. Функции управленческого решения.
6. Основные типы управленческих решений.
7. Информационная структура управленческого решения.
8. Ситуационные концепции управления процессом принятия решений.
9. Классификация ситуаций и проблем, возникающих в деятельности организации.
10. Классификационные признаки управленческих решений.
11. Стратегические и тактические решения, их особенности и взаимосвязь.
12. Характеристики личности ЛПР, влияющие на принятие управленческого решения.
13. Харизма руководителя, авторитет руководителя.
14. Особенности индивидуального и группового принятия решения. Правила принятия коллективных решений.
15. Факторы эффективности принятия коллективных решений.
16. Коллективные решения в малых группах.
17. Сущность и виды ответственности руководителя при принятии решения.
18. Роль и ответственность руководителя при принятии решения.
19. Проблемы выбора критерия принятия управленческого решения.
20. Развитие, анализ и выбор альтернатив принятия управленческого решения.
21. Обоснование и проверка реализуемости альтернатив.
22. Процесс согласования, принятия и утверждения управленческого решения.
23. Сравнительная характеристика современных типов процессов принятия решения.
24. Особенности разработки управленческого решения в корпорациях.
25. Основные параметры процесса анализа внешней среды для принятия и реализации управленческого решения.
26. Характеристика методов анализа внешней среды.
27. Преимущества и недостатки привлечения консультантов при принятии управленческого решения.
28. Характеристика подходов к разработке и выбору управленческого решения в условиях риска и неопределенности.
29. Классификация методов разработки и принятия управленческих решений по этапам разработки управленческого решения.
30. Характеристика этапов процесса моделирования.
31. Характеристика моделей, используемых при принятии управленческого решения.
32. Характеристика методов достижения взаимодействия при принятии управленческих решений.
33. Графические методы, используемые на этапе диагностики проблем.
34. Использование линейного программирования на этапе разработки управленческого решения.
35. Характеристика кейс-метода и возможности его использования на разных этапах разработки и принятия управленческих решений.
36. Характеристика метода «мозгового штурма» и возможности его использования на разных этапах разработки и принятия управленческих решений.

37. Характеристика метода двухуровневого анкетирования и возможности его использования на разных этапах разработки и принятия управленческих решений.

38. Подготовительные мероприятия, которые необходимо провести для деловой беседы и делового совещания. Приемы начала беседы.

39. Характеристика логических методов аргументирования.

40. Спекулятивные методы игнорирования.

41. Основные методы убеждения.

42. Стили поведения на деловых совещаниях.

43. Женский и мужской стили управления и их влияние на разработку и принятие управленческих решений.

44. Стили лидерства в организации.

45. Особенности управления конфликтами в организации.

Приложение 5

Примерные вопросы к контрольной работе по дисциплине «Управленческие решения»

1. В чем состоит сущность теории принятия решений?
2. Понятие управленческого решения, лица, принимающего решения. Общие характеристики управленческих решений
3. Функции управленческих решений в методологии и организации процесса управления.
4. Возможные, допустимые и целесообразные варианты принятия решений. Поле альтернатив.
5. Процесс выработки управленческих решений.
6. Сущность управленческих решений.
7. Формы разработки и реализации управленческих решений.
8. Особенности разработки, принятия и реализации управленческого решения.
9. Системный подход к принятию управленческого решения.
10. Характеристики системности подхода.
11. Экономическая, организационная, социальная, правовая, технологическая сущность управленческих решений.
12. Типология управленческих решений: классификационные признаки правленческих решений.
13. Общие и конкретные функции разработки управленческих решений. Классификация управленческих решений по функциональной направленности.
14. Требование к функциям, процедурам и операциям, их иерархия.
15. Процедуры при подготовке и реализации управленческих решений.
16. Классификация управленческих решений по организации, масштабу воздействия, глубине воздействия, времени действия, повторяемости выполнения.
17. Классификация управленческих решений по способу фиксации, направлению воздействия, количеству критериев, методам переработки, ограничению на ресурсы.
18. Классификация управленческих решений по причинам, характеру разработки и реализации, прогнозируемым результатам.
19. Формы разработки управленческих решений (указ, указание, закон, акт, приказ, распоряжение, протокол, инструкция, договор, соглашение, план, контракт, оферта, акцепт, положение, правила).
20. Формы реализации управленческих решений (предписание, деловая беседа, деловая игра, совещание, заседание, отчет).
21. Циклическая схема управления (внешняя среда, ОПС, критерии, дерево целей и решений, алгоритм).
22. Целевая ориентация управленческих решений.
23. Понятия миссии и целей в процессе управления.
24. Процесс выбора (анализ ситуации, идентификация проблемы, управление реализацией, контроль и оценка результатов).
25. Методы и приемы выбора управленческих решений.
26. Типы моделей процесса принятия решений.
27. Использование моделей при разработке управленческих решений.
28. Требования к качеству процедур управленческих решений.
29. Оценка качества управленческих решений.
30. Факторы, воздействующие на выбор метода принятия управленческих решений.
31. Оценка эффективности управленческих решений.
32. Реализация управленческих решений как важнейшая функция менеджмента.
33. Свойства сложных систем управления.

34. Природа и роль интуиции в принятии управленческих решений.
35. Эвристические методы принятия решений. Характерные наборы приемов эвристических методов.
36. Активизирующие методы принятия УР.
37. Условия применения экспертных методов.
38. Экспертные методы: метод простой ранжировки, метод задания весовых коэффициентов, метод последовательных сравнений, парных сравнений.
39. Теоретико-игровой метод принятия управленческих решений.
40. Внутреннее и внешнее кольцо элементов внешней среды.
41. Особенности элементов ближнего и дальнего окружения компании.
42. Анализ внешней среды и ее влияния на управленческие решения.
43. Взаимодействие методов и моделей при разработке управленческих решений.
44. Аналитические, статистические и математические методы принятия решений.
45. Влияние характеристик информации на неопределенности при разработке управленческих решений.
46. Условия неопределенности и риска.
47. Понятия «определенность», «риск», «неопределенность» в процессе принятия решения
48. Основные типы ошибок для организационной, экономической, технологической, социальной, правовой составляющих, при выборе методики подбора и расстановки кадров.
49. Контроль, как важнейшая функция управления.
50. Технология контроля: выбор концепции контроля, определение цели контроля, нормы контроля, методы контроля, объем и область контроля.
51. Виды контроля: предупредительный, диагностический, текущий, финишный
52. Оценка качества управленческих решений.
53. Требования к качеству управленческого решения.
54. Основные виды функциональной эффективности управленческих решений.
55. Составляющие эффективности управленческих решений.
56. Методы оценок экономической эффективности управленческих решений.
57. Составляющие прогноза, плана, решения, операций.
58. Основные методы прогнозирования.
59. Особенности принятия стратегических решений.
60. Процедуры разработки и реализации управленческих решений.
61. Процедуры согласования управленческих решений.
62. Процедуры принятия управленческих решений.
63. Процедуры утверждения управленческих решений.
64. Процедуры организации выполнения управленческих решений
65. Типология контроля управленческих решений. Контроллинг.
66. Ответственность и обязанность – неотъемлемый атрибут управленческой деятельности.
67. Классификация видов ответственности.
68. Социальная, экологическая, юридическая, экономическая виды ответственности.
69. Управленческая деятельность и основы обработки информации.
70. Особенности информационного обеспечения управленческих решений.

Примерные задачи:

Задача 1

На предприятии «Старт» организуется побочный цех для использования оставшихся от основного производства материалов. Цех может освоить выпуск продукции двух видов: дверей и стульев. Эти виды продукции могут производиться в любых соотношениях (сбыт обеспечен), но количество рабочего времени, а также ресурсы основных материалов

ограничены пределами, заданы в таблице.

Запланировать цеху ежемесячный план выпуска продукции, обеспечив при этом получение наибольшей прибыли.

Виды продукции	Нормы затрат на единицу продукции			Прибыль на единицу продукции, руб.
	Рабочее время, чел. ч	Древесина, м3	Стекло, м2	
Стулья	4,6	0,015	–	30
Двери	2	0,03	1	20
Имеющийся объем ресурсов	260	12	20	–

Задача 2

На предприятии «Омскшина» в цехе № 1 выпускается 2 вида покрышек: моторезина 3,50 х 19, авторезина 205 х 60 R15. Эти виды покрышек могут производиться в любых соотношениях (сбыт обеспечен), но количество рабочего времени, а также ресурсы основных материалов ограничены пределами и заданы в таблице.

Запланировать предприятию ежемесячный план выпуска продукции, обеспечив при этом получение наибольшей прибыли.

Виды покрышек	Нормы затрат на единицу продукции			Прибыль на единицу продукции, руб.
	Рабочее время, чел. ч	Каучук, кг	Металлокорд, кг	
Моторезина 3,50х19	0,1	2	2	150
Авторезина 205х60 R15	0,2	5	1	275
Имеющийся объем ресурсов	900	10 000	4 000	–

Приложение 6

Письменное задание
по дисциплине «Управленческие решения»

Требования к структуре и содержанию реферата

1. Цели и задачи реферата.

Целью работы является обобщение и систематизация теоретического материала в рамках исследуемой проблемы.

В процессе выполнения работы решаются следующие *задачи*:

1. Формирование информационной базы:

- анализ точек зрений зарубежных и отечественных;
- конспектирование и реферирование первоисточников в качестве базы для сравнения, противопоставления, обобщения;
- анализ и обоснование степени изученности исследуемой проблемы;
- подготовка библиографического списка исследования.

2. Формулировка актуальности темы:

- отражение степени важности исследуемой проблемы;
- выявление соответствия задачам теории и практики, решаемым в настоящее время;
- определение места выбранной для исследования проблемы.

3. Формулировка цели и задач работы:

46. изложение того, какой конечный результат предполагается получить при проведении теоретического исследования;
47. четкая формулировка цели и разделение процесса ее достижения на этапы;
48. выявление особенностей решения задач (*задачи* – это те действия, которые необходимо предпринять для достижения поставленной в работе цели).

В результате написания *реферата* студент изучает и анализирует информационную базу с целью установления теоретических зависимостей, формулирует понятийный аппарат, определяет актуальность, цель и задачи работы.

2. Структура реферата

Обязательными составляющими элементами *реферата* являются:

– титульный лист (Приложение 4-1);
– содержание (Приложение 4-2);
– введение;
– раздел 1 (обзор литературы);
– раздел 2 (описание применяемых методов, инструментов, методик, процедур в рамках темы исследования);
– раздел 3 (анализ примеров российского и зарубежного опыта, отражающих тему исследования).
– заключение;
– библиографический список;
– приложения.

Содержание включает развернутый перечень всех частей реферата, следующих за самим содержанием – введение, наименования разделов, заключение, библиографический список, приложения. Содержание выносится на отдельную страницу.

Введение должно содержать обоснование, аргументацию и актуальность темы, степень ее разработанности в теории и на практике, цель и задачи работы. *Цель реферата* должна быть ясной, лаконичной (не более двух-трех предложений) и корреспондироваться с темой, названиями разделов реферата. Затем приводятся 3-5 *задач работы*, вытекающие из цели и конкретизирующие ее. Формулировка задач должна быть связана с названиями разделов основной части реферата. Цель и задачи работы должны представлять основные пути решения проблемы, заявленной в названии работы. Объем введения составляет одну-две страницы текста (10% от общего объема работы), введение не должно содержать иллюстраций. При работе над рефератом введение необходимо писать в последнюю очередь.

Основная часть работы, разделенная на разделы, расположенные и поименованные согласно плану, аргументировано и логично раскрывает избранную тему в соответствии с поставленной целью. Основная часть работы должна содержать в обязательном порядке:

- обзор литературы по заявленной проблеме и анализ проблематики и точек зрений по выбранной теме (не менее 10 источников, включая монографии, учебные пособия, периодические издания, а также не менее 5 источников не позднее 2017 года издания). Студент должен изложить результаты своей самостоятельной работы с литературой по выбранной теме в форме реферирования. *Реферирование предполагает анализ литературы по*

проблеме, т.е. систематизированное изложение чужих опубликованных мнений с указанием на первоисточник и в обязательном порядке с собственной оценкой изложенного;

- описание существующих в теории и практике методов и инструментов для решения рассматриваемой проблемы, особенности применения их на практике.

В заключении кратко формулируются основные результаты работы по всем ее разделам. Заключение не должно превышать 1-2 страницы машинописного текста.

Библиографический список включает все информационные источники, которые были использованы при написании реферата, в том числе электронные. Источники располагаются в списке в алфавитном порядке: сначала даются российские источники, а затем (при наличии) – иностранные. Все иностранные источники представляются на языке издания. Для каждого источника указываются: фамилия и инициалы автора (авторов), название, место, год и объем издания.

Приложения к работе содержат дополнительную, вспомогательную и уточняющую информацию. Это могут быть документы, таблицы с обширным статистическим материалом, списки, схемы и т.д. Каждое приложение должно иметь свой порядковый номер и название. В реферате обязательно должны быть сделаны ссылки на приложения.

3. Объем и оформление реферата

Общий объем реферата 15-20 страниц (без приложений) (Microsoft Word, шрифт Times New Roman, размер 14, интервал «одинарный»). Оформление реферата должно соответствовать принятым методическим указаниям по оформлению письменных работ. В реферате допускаются только подстрочные сноски (вынесенные из текста вниз страницы).

Номер темы для выполнения реферата определяется по таблице:

Первая буква фамилии студента	№ темы реферата
А	Природа процесса принятия решения. Возникновение науки об управленческих решениях.
Б	Современные концепции и принципы выработки решения.
В	Характеристика функций управленческого решения (направляющая, координирующая, мотивирующая и т.п.).
Г	Ситуационные концепции управления процессом принятия решений.
Д	Классификация ситуаций и проблем, возникающих в деятельности организации.
Е, Ё	Типология управленческих решений.
Ж	Стратегические и тактические решения, их особенности и взаимосвязь.
З	Требования, предъявляемые к качеству и содержанию управленческих решений (реальность, устойчивость к возможным ошибкам, контролируемость и т.п.).
И	Характеристика личности ЛПР, влияющая на выбор альтернативы при принятии решений.
К	Особенности индивидуального и группового принятия решений.
Л	Правила принятия коллективных решений.
М	Роль руководителя организации и его влияние на процессы принятия управленческих решений в организации.
Н	Внутриорганизационная информация в контексте принятия управленческих решений.
О	Характеристика внутренней системы информации в организации.
П	Проверка достоверности информации, характеризующей деловую ситуацию.
Р	Классификация критериев принятия управленческого решения.
С	Проблемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска.

Т	Основные параметры процесса анализа внешней среды для принятия и реализации управленческого решения.
У	Эффективность привлечения внешних по отношению к организации консультантов для принятия решения.
Ф	Ценность, необходимость и ограниченность использования моделирования при принятии управленческих решений.
Х	Характеристика взаимодействия участников выбора управленческого решения.
Ц	Делегирование полномочий по принятию управленческого решения. Централизация и децентрализация процесса разработки решения.
Ч	Понятие социально - психологической согласованности при принятии и реализации управленческих решений.
Ш	Причины возникновения конфликтов в процессе принятия и реализации управленческого решения и их классификация.
Щ	Управление конфликтными ситуациями в процессе принятия и реализации управленческого решения.
Э	Контроль реализации управленческих решений. Значение, функции и виды контроля.
Ю	Управленческие решения и ответственность. Сущность и виды ответственности за выполнение управленческих решений.
Я	Особенности оценки эффективности управленческого решения, составляющие эффективности.

Приложение 6-1

Автономная некоммерческая образовательная организация
высшего образования
«Сибирский институт бизнеса и информационных технологий»

РЕФЕРАТ

на тему: «»

Выполнил(а):
Иванов Иван Иванович
_____гр._____
(группа)

Научный руководитель:
_____доцент_____
____Пузина Н.В.____
(Ф.И.О. руководителя)

Омск-2021

Приложение 6-2

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ……3
ГЛАВА 1. ОСНОВЫ……...5
1.1. Понятие……...5
1.2. Методики анализа……..8
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ……11
2.1. Краткая характеристика……..11
2.2. Анализ……...14
2.3. Анализ……...16
ЗАКЛЮЧЕНИЕ……18
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ……20

Приложение 7

Практическое задание
по дисциплине «Управленческие решения»

Кейс 1.

Представьте себе следующую ситуацию. Сеть крупных супермаркетов «Пятерочка» открыла новый магазин. Сначала руководство данной сети придерживалось стратегии «низких цен» для привлечения клиентов. Затем цены в новом магазине резко выросли. Спустя некоторое время через дорогу от данного магазина открылся новый универсам «Магнит», в котором цены на все аналогичные товары минимальны. И уже в течение длительного времени цены не поднимаются. Как Вы считаете, каково настоящее положение универсама «Пятерочка»? Как отразилось открытие нового магазина на работе «Пятерочки»? Может ли руководство «Пятерочки» изменить ситуацию?

Задание. Поставьте себя на место руководства магазина «Пятерочка». Каковы будут Ваши действия? Используя принцип «черного ящика», проанализируйте все факторы «внешней среды», «вход в систему», «обратную связь», «процесс в системе». На выходе получите управленческое решение. Проанализируйте последствия принятого Вами управленческого решения.

Кейс 2.

Акционерное общество «Сатурн» работает на рынке 7 лет. Занимается поставкой автомобильных запасных частей на российский рынок. За это время организация успела зарекомендовать себя. Сложилась следующая ситуация: на рынке появилась конкурирующая фирма. Автозапчасти данной фирмы стоят в 1,5 раза дешевле, чем у фирмы «Сатурн». Что в данной неблагоприятной управленческой ситуации делать фирме «Сатурн»?

Задание. Попробуйте решить данную проблему. Какие действия должна предпринять данная фирма? Какую информацию АО «Сатурн» будет использовать для решения данной проблемы? Почему необходимо для получения лучшего результата использовать как качественную, так и количественную информацию?

Примите управленческое решение. Подумайте, как принятое Вами решение отразится на деятельности организации в целом и на сотрудниках данной фирмы. От каких факторов в данном случае будет зависеть качество и эффективность управленческого решения? Каково в данной ситуации будет влияние личностных оценок руководителя, среды принятия решения, информационных ограничений, поведенческих ограничений на процесс принятия управленческих решений? Какова будет ответственность в случае принятия неверного, непродуманного, необоснованного управленческого решения? К чему это может привести?

Кейс 3.

Публичное акционерное Общество «Канаев и коллеги» работает на рынке консалтинговых услуг 12 лет. Штат организации свыше 100 человек. Сначала сотрудники работали с клиентами по одиночке либо произвольно сгруппированной бригадой. Затем было принято управленческое решение, в результате чего все сотрудники были разбиты на бригады по 4 человека. В результате сложилась неблагоприятная ситуация: внутриорганизационные разногласия, в результате чего снизилась производительность труда.

Задание. Примите управленческое решение по выходу их сложившейся ситуации.

Подумайте, как Вы, если бы были руководителем данной организации, вышли из данной неблагоприятной управленческой ситуации. Какие управленческие решения

должны быть приняты в данной ситуации? Как принятые Вами решения отразятся на Ваших сотрудниках и на работе самой организации? Какое решение (инертное, импульсивное, рискованное, осторожное, рациональное, основанное на суждении или интуитивное) Вы примите?

Кейс 4.

Предприятие «Восток» изготавливает масляные фильтры для автомобилей и реализует их по 10 руб. за штуку. Переменные издержки на единицу продукции составляют 3,6 руб. Квартальный объем продаж – 250 000 шт. Постоянные издержки предприятия составляют 975 000 руб. Порог рентабельности пройден. Руководству предприятия поступило коммерческое предложение выполнить заказ на 20 000 фильтров по цене не выше 5,25 руб. Выполнение этого заказа не вызовет роста постоянных издержек.

Задание. Какое решение должно принять руководство? На что в первую очередь необходимо обратить внимание при принятии решения. Могут ли какие-то изменения во внешней среде повлиять на принятое решение? Приведите не менее 2 примеров изменения внешней среды и их влияния на принятие решения.

Кейс 5.

Вы являетесь главным менеджером на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой – это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

Задание. Какое решение вы примете? Подпишете ли вы контракт или нет? Почему?

Приложение 8

Тест
по дисциплине «Управленческие решения»

№ п/п	Содержание вопроса	Варианты ответа
1	Расширенное определение теории принятия управленческого решения:	А) Отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления; Б) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего из множества; В) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя; Г) Процесс мыслительной деятельности человека.
2	Узкое определение теории принятия управленческого решения:	А) Отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления; Б) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего из множества; В) Процесс мыслительной деятельности человека; Г) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя.
3	Под управленческой проблемой понимают:	А) Трудности, с которыми сталкиваются предприятия в ходе своего развития; Б) Сложный вопрос, задачу, требующую своего уяснения, изучения, оценки и решения; В) Высокую степень неопределенности при принятии решения; Г) Изменения, происходящие во внешней и внутренней среде предприятия.
4	Какой критерий классификации используется при выделении таких видов решений как безальтернативные или бинарные решения:	А) Степень риска; Б) Уровень сложности; В) Степень структуризации; Г) Способ разработки.
5	Принятое управленческое решение влияет на:	А) Сотрудников организации; Б) На организацию в целом; В) На внешнюю среду; Г) На лицо, принявшее это решение.
6	Из перечисленных ниже выберите тот вид решения, который выделен не по критерию «функциональное назначение»:	А) Организационное решение; Б) Активизирующее решение; В) Ориентирующее решение; Г) Контролирующее решение.
7	Какой подход рассматривает технические, экономические,	А) Интеграционный подход; Б) Системный подход;

	экологические, организационные, социальные, психологические аспекты менеджмента и их взаимосвязи:	В) Комплексный подход; Г) Административный подход.
8	Какой подход решает задачи, ориентированные на потребителей:	А) Нормативный подход; Б) Административный подход; В) Маркетинговый подход; Г) Комплексный подход.
9	Решение судьбоносных проблем, появляющихся в исключительных случаях, когда надо приложить много усилий по их определению и оценке относятся к:	А) Уникальным решениям; Б) Творческим решениям; В) Непрограммируемым решениям; Г) Супероптимальным решениям.
10	Руководитель отдела снабжения принял решение о необходимости заказа очередной партии сырья согласно составленному плану закупа. Решение какого уровня было принято в данном случае:	А) Инновационного; Б) Адаптационного; В) Селективного; Г) Рутинного.
11	Кто из участников коммуникационного процесса занимается кодированием информации:	А) Отправитель; Б) Получатель; В) Связующий; Г) Кодировщик.
12	Кто из перечисленных ниже авторов выделяет наибольшее количество этапов принятия решения:	А) С.Н. Чудновская; Б) С. Роббинз; В) М. Мескон; Г) Ф. Хедоури.
13	При каком значении величины риска в % говорят о повышенном риске:	А) 15; Б) 20; В) 30; Г) свыше 35.
14	К фактору какой среды относится изменения законодательства страны:	А) Среда косвенного воздействия; Б) Среда прямого воздействия; В) Медиасреда; Г) Микросреда.
15	К какой группе методов анализа внешней среды относятся имитационные игры:	А) Разработка сценариев; Б) Количественный опрос; В) Сравнительный анализ; Г) Бенчмаркинг.
16	В каких случаях целесообразно использовать математические методы принятия решения:	А) Когда требуется принять коллегиальное решение; Б) Когда имеется нестандартная проблема; В) Когда необходим инновационный подход; Г) Когда имеется хорошо структурированная ситуация.
17	Когда менеджер имеет желание влиять на других, стремиться оказать помощь	А) Экспертная власть; Б) Власть примера; В) Право на власть; Г) Нет верного ответа.

	подчиненным, о каком источнике власти идет речь:	
18	Сотрудник получил два противоречащих поручения от начальника отдела и от руководителя проекта, в котором он задействован, и не знает как поступить. О каком типе конфликта идет речь:	А) Внутриличностный; Б) Межгрупповой; В) Неформальный; Г) Несистемный.
19	О каком способе разрешения конфликта идет речь, если два конкурирующих отдела в организации ради сохранения хороших отношений в коллективе отказываются от того, чтобы отстаивать свои интересы и уступают друг другу:	А) Сотрудничество; Б) Компромисс; В) Аккомодация; Г) Избегание.
20	К какой группе разрешения конфликтов относится метод разъяснение требований к работе:	А) Комплексный; Б) Косвенный; В) Прямой; Г) Нормативный.
21	С чего начинается управленческий цикл для организаций:	А) С возникновения проблемы, вызванной изменением условий функционирования организации; Б) С момента получения задания от вышестоящей управленческой структуры; В) С момента создания предприятия; Г) Нет верного ответа.
22	Какой тип стимулирования сотрудников к выполнению решения связан с удовлетворением их личных амбиций:	А) Административное, Б) Моральное, в) Психологическое, г) Комплексное.
23	Что из перечисленного ниже не является критерием эффективности управленческого решения:	А) Экономичность, Б) Подготовленность, в) Быстрая реализуемость, г) Своевременность.
24	Показатель энтропии характеризует:	А) Возможность выразить проблему количественно, Б) Степень рискованности решения, в) Скорость реализации решения, г) Степень адекватности прогноза.
25	Что из перечисленного относится к супероптимальному решению	А) Решение, которое объективно превосходит то, что обычно считалось наилучшим; Б) Решение, устраивающее стороны с противоположными взглядами; в) Верен и ответ а, и ответ б; г) Нет верного ответа.
26	К примерам внешней памяти относятся:	А) Ассоциация; Б) Справочник; в) Собственные размышления;

		г) Умозаключение на основе заученной информации.
27	К качеству информации предъявляются требования:	А) Актуальность; Б) Достаточность; в) Адресность; г) Все перечисленное
28	Расставьте этапы принятия управленческого решения в нужном порядке: 1) выявление факторов влияния; 2) идентификация проблемы; 3) анализ выявленных вариантов решения; 4) выбор наилучшего решения; 5) выявление существующих вариантов решения; 6) распределение факторов влияния по степени важности; 7) реализация выбранного варианта решения; 8) оценка эффективности решения	А) 2,4,5,1,3,6,8,7 Б) 2,1,6,5,3,4,7,8 в) 2,1,5,6,4,3,7,8 г) 2,1,6,5,4,3,7,8
29	В рамках классического подхода в менеджменте построение «совершенной организации» достигалось за счет:	А) Совершенствования организационной структуры; Б) Адаптации к изменениям внешней среды; в) Повышения эффективности сотрудничества с поставщиками; г) Нацеленность на совершенствование системы сбыта продукции.
30	К элементам среды прямого воздействия не относятся:	А) Потребители; Б) Экономический спад; в) Государственные органы; г) Конкуренты.
31	Темпы инфляции, безработицы, ставки налогов и банковских кредитов, формы и масштабы государственной поддержки бизнеса и т.д. непосредственно воздействуют на взаимосвязи организации с поставщиками и потребителями, на поведение конкурентов и относятся к факторам:	А) Среды прямого воздействия; Б) Среды косвенного воздействия.
32	К методам анализа внешней среды относятся:	А) Функционально-стоимостной анализ; Б) Бенчмаркинг; в) Анализ полей бизнеса; г) Отраслевой анализ; д) Все перечисленные.
33	Бенчмаркинг – это:	А) Минимизация затрат на производство продукции; Б) Процесс точного измерения и сравнения всех операций по разработке и внедрению продуктов мирового класса;

		в) Анализ воздействия рыночных стратеги на прибыль; г) Анализ показателей предприятий одной отрасли.
34	Многоступенчатые методы анализа внешней среды не включают:	А) Метод Дельфи; Б) Ситуационное моделирование; в) Прямой опрос; г) Мозговой штурм.
35	Волевые методы принятия решений используются:	А) Когда проблема достаточно проста, ситуация часто повторяется в практике управления, исходная информация изложена в качественной форме; Б) В сложных, но хорошо структурированных ситуациях, когда вся исходная информация изложена в количественной форме и имеется возможность провести любые необходимые расчеты; в) В ситуациях, характеризующихся большой новизной, высокой степенью неопределенности и риска, разнообразием и в то же время недостаточной полнотой и достоверностью исходной информации, которая может быть выражена и в качественной, и в количественной форме; г) Нет правильного ответа.
36	Выберите метод принятия решений, в большей степени основанный на экспертной оценке:	А) Совещание; Б) Семинар; в) Мозговой штурм; г) Метод Дельфи.
37	Выделите наиболее широкое понятие способности оказывать влияние на поведение людей:	А) Харизма; Б) Авторитет; в) Власть; г) Руководство.
38	В классификации источников власти этот элемент был выявлен последним:	А) Принуждение; Б) Закон; в) Харизма; г) Связи.
39	К причинам конфликта, порожденным трудовым процессом, не относятся:	А) Низкий уровень самоуважения и агрессивность; Б) Перекладывание задач на подчиненных; в) Неумение вести деловые переговоры; г) Отсутствие на рабочем месте необходимой для работы техники.
40	Разногласия между профсоюзами и металлообрабатывающими организациями по поводу условий труда относятся к:	А) Межгрупповому конфликту; Б) Межличностному конфликту; в) Конфликту между личностью и группой; г) Межорганизационному конфликту.
41	Для производства вафель и печенья используются три вида продуктов: молоко, сахар и мука. Для производства 1 кг вафель требуется 1 л молока, 0,5 кг сахара, 0,6 кг муки. Для	А) ничего не выгодно производить; Б) только вафли; В) только печенье; Г) вафель 19 шт. и печенья 39 шт.

	производства 1 кг печенья требуется 0,8 л молока, 0,6 кг сахара, 1 кг муки. Всего на складе есть 50 л молока, 50 кг сахара и 50 кг муки. Цена вафель 80 рублей за кг, цена печенья – 75 рублей за кг. Что выгоднее производить?	
42	Применение эвристического метода «семинар» сопряжено с планированием даты его применения:	А) За несколько минут до его начала; Б) Не требует предварительного планирования; В) За 1-2 месяца до его начала; Г) Нет правильного варианта ответа.
43	Среди источников власти выделяют:	А) Власть примера; Б) Право на власть; В) Потребность во власти; Г) Все варианты верны.
44	Данный источник власти выражается в желании иметь влияние на других, проявляется в даче настойчивых советов и стремлении оказать помощь, вызове эмоций у других; укреплении своей репутации:	А) Потребность во власти; Б) Власть информации; В) Экспертная власть; Г) Власть связей.
45	К основным причинам конфликтов можно отнести:	А) Распределение ресурсов; Б) Различия в целях; В) Неудовлетворительная коммуникация; Г) Все вышеперечисленные..
46	В зависимости от приверженности к конфликтам работников организации можно разделить на группы:	А) Устойчивые, удерживающиеся от конфликтов и конфликтные; Б) Оперативно и медленно реагирующие; В) Подчиненные и подчиняющие; Г) Эмоционально реагирующие и сдержанные.
47	Поиск истинного удовлетворения запросов всех заинтересованных лиц путем проработки различий, нахождения и решения проблем является:	А) Компромиссом; Б) Сотрудничеством; В) Аккомодацией; Г) Избеганием.
48	Ведение дневника наблюдений за работником, заведение на каждого работающего информационной карточки с записями нарушений трудовой дисциплины и проявлений активности относится к:	А) Предварительному контролю; Б) Текущему контролю; В) Заключительному контролю; Г) Комплексному контролю.
49	Какие виды ответственности в организации можно выделить:	А) Профессиональную; Б) Гражданскую; В) Уголовную; Г) Верно Б и В Д) Все варианты верны.
50	Задача об использовании ресурсов: какой наибольший	А) 14(200,100,200); Б) 12 (100,200,200);

<table>
<tr>
<td></td>
<td>прирост прибыли может получить инвестор при вложении 500 млн. руб. кратностью 100 млн. руб. между тремя предприятиями, дающими следующие приросты прибыли:
<table>
<tr><td></td><td>100</td><td>200</td><td>300</td><td>400</td><td>500</td></tr>
<tr><td>1</td><td>3</td><td>5</td><td>5</td><td>7</td><td>10</td></tr>
<tr><td>2</td><td>4</td><td>4</td><td>5</td><td>8</td><td>10</td></tr>
<tr><td>3</td><td>2</td><td>5</td><td>4</td><td>9</td><td>11</td></tr>
</table>
</td>
<td>В) 12 (100,0,400);
Г) нет правильного ответа.</td>
</tr>
</table>

Приложение 9

Примерный перечень вопросов к зачету по дисциплине «Управленческие решения»:

1. Основы теории принятия решений
2. Современные подходы к теории принятия решений
3. Функции менеджера в принятии решений
4. Методы планирования и прогнозирования в принятии решений
5. Роль команды в принятии решений
6. Принятия решение в стратегическом менеджменте
7. Принятия решение в операционном менеджменте
8. Проблема горизонта планирования в стратегическом менеджменте
9. Методы принятия решений в стратегическом менеджменте
10. Принятие решений при управлении инновационными и инвестиционными проектами
11. Инструменты инновационного менеджмента
12. Оценка инвестиционной привлекательности проекта
13. Принятие решений на основе информационных систем и контроллинга
14. Классификация принимаемых решений
15. Качество и эффективности принимаемых решений
16. Аспекты управленческих решений
17. Принципы принятия решений
18. Требования, предъявляемые к управленческим решениям
19. Факторы, влияющие на принятие решений
20. Этапы и уровни принятия управленческих решений
21. Методы принятия управленческих решений
22. Этапы принятия рационального решения
23. Научный подход в принятии решений
24. Модели принятия решений
25. Особенности принятия решений в государственной службе
26. Методы оценки эффективности принятия решений в государственной службе
27. Шкалы измерения и инвариантные алгоритмы в теории принятия решений
28. Вероятностно-статистические методы описания неопределенностей в теории принятия решений
29. Описание данных, оценивание и проверка гипотез в принятии решений
30. Макро- и микроэкономические модели в теории принятия решений

Приложение 10

Название дисциплины		**Название интерактивного задания**			**Цель интерактивного задания (что обучающийся должен СДЕЛАТЬ)**	
Принятие управленческих решений (менеджмент, все профили)		**Диагностика кризисной ситуации в развитии организации, выработка управленческого решения**			**Обучающийся должен показать умения в разработки и реализации управленческого решения**	
Элементы задания (слайды)	***Элементы содержания (знания, действия, условия, трудности и ограничения, ситуации)***	***Описание сцены (фон, место действия)***	***Описание персонажей (пол, возраст, внешний вид)***	***Описание содержания сцены (действия персонажей, текст, реплики и т.д.)***	***Описание действий обучающихся***	***Оценка действий обучающегося (количество баллов)***
Введение	Описание ситуации	Кабинет генерального директора сети ресторанов (на 17 этаже бизнес-центра, большой овальный стол, дорогая деревянная мебель, на стенах благодарственные письма ресторану, свидетельства качества предоставляемых услуг, вывеска с названием сети ресторанов «Лагуна»)	1. Генеральный директор сети ресторанов, Кристина, 42 года, одета в брючный костюм. 2. Директор по маркетингу, Женя (не в кабинете, удаленно, студент).	Кристина звонит по телефону Жене: «Женя, доброе утро. Завтра в 10.00 запланировано собрание совета директоров нашей сети ресторанов в моем кабинете, председатель попросил вас также позвать для участия в разговоре, узнать мнение директора по маркетингу, так сказать».	1. Конечно, я приду. 2. Спасибо, завтра в 10.00 подойду на встречу. 3. Прошу прощения, у меня на завтра запланировано посещение солярия в данное время.	Без оценки
				Кристина при ответах 1,2: «До завтра» Переход к сцене 1 без ответа обучающегося. Кристина при ответе 3: «Предлагаю вам написать заявление на увольнение. Может быть пересмотрите свое решение?».	1. Это была шутка, конечно я приду. 2. Простите, я приду.	Без оценки

Сцена 1	1.1.	Без изменений	1. Председатель совета директоров, Виталий, 50 лет, выглядит достаточно молодо, одет в рваные джинсы, футболку, кеды. 2. Акционер, Алексей, выходец с 1990-х годов, 45 лет, одет в яркий костюм и лаковые туфли. 3. Акционер, Павел, 38 лет, одет в строгий синий костюм и кожаные туфли. 4. Генеральный директор сети ресторанов, Кристина, 42 года, одета в костюмное платье. 5. Директор по маркетингу, Женя (в кабинете, за кадром, студент).	Виталий: «Коллеги, приветствую всех. Позвольте представить вам нашего нового директора по маркетингу. Мы вас пригласили, т.к. нужен свежий взгляд на ситуацию. Позвольте начать наше собрание. Как владелец 40% акций я обеспокоен текущей ситуацией: наша сеть ресторанов работает в сегменте «средний плюс», сейчас кризис, мы на грани закрытия. Надо концентрироваться на снижении издержек, качество блюд падает, ухудшается обслуживание, падает количество гостей ресторана. Я вас собрал, чтобы разобраться в ситуации и принять стратегическое решение. Мое мнение – необходимо туже затянуть пояса и ждать, когда закончится кризис».	1. Промолчать. 2. Браво, шеф! 3. Виталий, вы как всегда правы, можно я изложу суть дела? 4. Я не понимаю, зачем вы меня сюда позвали.	1 – 1 балл, 2 – 0 баллов, 3 – 0 баллов, 4 – 0 баллов.
				При ответе 1 добавляется балл в виде желтой звездочки в левом верхнем углу. При ответах 2-4 Кристина: «Позвольте продолжить собрание, когда зайдет речь, мы к вам обратимся, прошу более не прерывать».		
	1.2.	Без изменений	Без изменений	Виталий: «По итогам последнего квартала несмотря на повышение рентабельности блюд убытки выросли». Павел: «Рентабельность-то растет, но позавчера шеф-повар опять швырялся продуктами и заявлением на увольнение. Он говорит, что не собирается готовить из таких	1. Откуда же я знаю, моя должность до назначения: Интернет-маркетолог. 2. Мы перешли на более дешевых поставщиков. 3. Думаю, этот вопрос надо задать генеральному директору. 4. Мы увеличили бюджет на рекламу на 20%.	1 – 0 баллов, 2 – 1 балл, 3 – 0 баллов, 4 – 0 баллов.

				продуктов». Виталий: «Женя, вы работаете в компании уже 1,5 года, напомните, как мы снизили себестоимость блюд ресторана?».		
				При ответе 1,3,4 Виталий: «Думаю нам надо с вами проститься, раз вы не владеете ситуацией». При ответе 2 Виталий: «Спасибо, вы правы».		
	1.3.	Без изменений	Без изменений	Алексей: «С переходом к более дешевым поставщикам нам приходится тратить незапланированные суммы на погашение конфликтов, например, после случая с отравлением рыбой в нашем ресторане». Виталий: «А я считаю, что это наши повара не смогли правильно приготовить рыбу, надо персонал штрафовать при таких вот дополнительных финансовых затратах». Павел: «При такой системе штрафов персонал бы полгода сидел без зарплаты». Виталий: «Женя, как еще мы можем сократить расходы?».	1. Закрыть обучающий центр, уволить штатного тренера. 2. Сократить одного из пяти бухгалтеров. 3. Снизить заработную плату барменам и официантам. 4. Уволить уборщиц, обязанности переложить на администраторов. 5. Перейти на систему «заработная плата в конверте», что значительно снизит общие затраты организации.	1 – 1 балл, 2 – 1 балл, 3 – 1 балл, 4 – 0 баллов, 5 – 0 баллов.
		Без изменений	Без изменений	При ответах 4,5 Виталий: «Вы не правы, это не укладывается в политику нашей компании». При ответах 1-3 Виталий: «Хорошо, кажется экономия на затратах это наше последнее спасение». Павел «Нет, мы оказались в ловушке. Посмотрите: поднять цены мы уже не можем: они и так выше средних по рынку в нашем сегменте. Эксперименты с вводом новых блюд тоже ощутимых результатов не		

				принесли. Далее, мы экономили. На чем? На продуктах, на зарплате и обучении персонала. В итоге ушли лучшие официанты, повара, стало хуже качество блюд и обслуживания. Как следствие, гостей приходит меньше. Падает выручка, а за ней – и прибыль. Мы снова режем издержки, получаем еще хуже качество, еще меньше гостей… И так по кругу». Павел показывает всем круговую диаграмму.		
	1.4.	Без изменений	Без изменений	На экране: диаграмма. Павел: «Женя, как вы считаете, связь между снижением прибыли и снижением затрат на персонал и ингредиенты для блюд – создана в рамках исключительно управленческого решения?».	1. На самом деле не было необходимости снижать затраты на персонал и кухню, тогда бы качество услуги не упало. 2. Норму прибыли необходимо поддерживать всегда, конечно, это причинно-следственная связь. 3. В период кризиса предприятия должны быть готовы к тому, что понесут убытки, основанная задача – сохранить клиентов. 4. При текущей ситуации вижу только один выход – закрыть бизнес.	1 – 1 балл, 2 – 1 балл, 3 – 1 балл, 4 – 0 баллов.
				При ответах 1,3 Павел: «Спасибо, я тоже так считаю». При ответе 2 Павел: «Да, частично верно, но не в период кризиса». При ответе 4 Павел: «Это совершенно не выход из ситуации. Вы собственно за свою работу держитесь?».		
	1.5.	Без изменений	Без изменений	Алексей: «Конечно, закрывать рестораны – не вариант, так много было	1. Полная смена персонала организации вполне может сработать.	1 – 0 баллов, 2 – 0 баллов, 3 – 0 баллов, 4 – 1 балл.

				вложено. Как можно оживить бизнес? Может ребрендинг?»	2. Я предлагаю ничего не менять, обслуживание оставить то же, только повысить качество блюд. 3. Смена концепции, дизайна, меню потребует еще больших инвестиций. 4. Необходимо привлечь клиентов высоким качеством блюд и обслуживания.	
				При ответе 1 Алексей: «Вы кажется не понимаете сути ребрендинга». При ответе 2 Алексей: «Мне не понятна ваша позиция, это не стратегическое решение». При ответе 3 Алексей: «Рисковать еще большими деньгами нецелесообразно». При ответе 4 Алексей: «Я с вами полностью согласен».		
	1.6.	Без изменений	Без изменений	Виталий: «Я против смены стратегии. Мы можем управлять издержками, но не можем управлять состоянием рынка. Надо ждать, пока рынок пойдет вверх, либо закрываться». Павел: «Если хотим выжить, стратегию надо менять. Предлагаю рассчитать сценарии закрытия, дальнейшего снижения издержек, привлечения клиентов. Женя, как вы считаете?».	1. Не надо ничего рассчитывать, итак понятно, что лучшая стратегия – это стратегия снижения издержек. 2. Закрыться ведь всегда успеем, хотя убытки могут вырасти, если ничего не предпринимать. 3. Надо рискнуть, рынок ведь должен прийти в состояние роста, а у нас к тому времени уже будут лояльные клиенты.	1 – 0 баллов, 2 – 1 балл, 3 – 1 балл.
				При ответе 1 Виталий: «Как не надо считать? Вы неправы». При ответе 2 Виталий: «Частично вы правы, и все же лучше рассчитать все стратегии». При ответе 3 Павел «Полностью согласен», Алексей «Поддерживаю».		

				Виталий «Кристина, а вы как считаете? ». Кристина: «Я бы рискнула». Виталий: «Хорошо, раз большинство голосует за переход к новой стратегии выживание на рынке, я соглашусь. Кристина, пусть финансовый директор рассчитает затраты и ожидаемые результаты от реализации».		
Сцена 2	2.1.	Без изменений	1. Генеральный директор сети ресторанов, Кристина, 42 года, одета в брючный костюм. 2. Директор по маркетингу, Женя (в кабинете, за кадром, студент).	Кристина: «Женя, нам с тобой предстоит сложная работа. Управленческое решение надо структурировать. Как ты считаешь, какой из видов решения принял совет директоров?».	1. Краткосрочное. 2. Стратегическое. 3. Безальтернативное. 4. Ориентирующее	1 – 0 баллов, 2 – 1 балл, 3 – 0 баллов, 4 – 0 баллов.
				При ответе 1,3,4 Кристина: «Неверно вы поняли совет директоров». При ответе 2 Кристина: «Хорошо, с этим разобрались».		
	2.2.	Без изменений	Без изменений	Кристина: «Теперь важно понять, изменения коснуться внутренней или внешней среды воздействия?»	1. Только внутренней среды. 2. Только внешней среды. 3. Как внутренней, так и внешней среды.	1 – 0 баллов, 2 – 0 баллов, 3 – 1 балл.
				При ответах 1,2 Кристина: «Изменения коснуться и наш персонал, и работу с поставщиками». При ответе 3 Кристина: «Верно».		
	2.3.	Без изменений	Без изменений	Кристина: «Стратегия формирования лояльности клиентов предполагает поэтапную реализацию. Женя, давай выберем наиболее лучшие	1. Еженедельные совещания руководителей для обсуждения отчетов с цифрами. 2. Повышение мотивации у барменов и официантов.	2,3,5 – 1 балл, остальные – 0 баллов.

				мероприятия для реализации стратегии».	3. Поиск официантов, эффективно контактирующих с клиентами. 4. Возврат к старым поставщикам продуктов, пусть и по более высоким ценам. 5. Поиск новых поставщиков продуктов с невысокими ценами. 6. Убеждение всех членов совета директоров повысить маркетинговый бюджет на изучение потребностей потребителей услуги. 7. Изменение меню. 8. Поиск новых мест нахождения ресторана в целях минимизации затрат на аренду.	
				При правильном ответе Кристина: «Верно, еще нам необходимо не просто совещаться с руководством, а вырабатывать новые подходы к привлечению клиентов; при возможности конечно закупочные цены снижать, но не в ущерб качеству продуктов; на маркетинг большого бюджета выделить не можем, надо применять малозатратные маркетинговые инструменты. Предлагаю встретиться в ресторане и на месте посмотреть проблемы изнутри».		

Сцена 3	3.1.	Ресторан «Лагуна», красивый интерьер, дорогая мебель, форменная одежда у официантов	1. Кристина 2. Официант, Сергей, 20 лет, одет в форменную одежду 3. Директор по маркетингу, Женя (в ресторане, за кадром, студент).	Кристина: «Женя, я поговорила с Сергеем, он у нас работает официантом уже два года, он готов рассказать о возникших проблемах в работе официантов наших ресторанов». Сергей: «Во-первых, сильно снизилась зарплата, поэтому все опытные официанты ушли в другие рестораны или другие сферы; Во-вторых, низкая мотивация (новички совершенно не заинтересованы в правильной подаче блюд, расположении клиента к заведению)». Кристина: «Женя, что будем делать с низкой мотивацией?».	1. Нам необходимо применить материальные способы стимулирования персонала. 2. Лучше применять такие способы экономического стимулирования как гибкий график, льготный график приобретения продукции организации, бесплатные билеты на концерты и др. 3. Можно повышать мотивацию через похвалу, организацию совместного досуга, повышение корпоративной культуры организации.	1 – 0 баллов, 2 – 1 балл, 3 – 1 балл.
				При ответе 1 Кристина: «Женя, ты же помнишь, что в организации жесткий контроль издержек, мы не можем себе позволить увеличивать заработную плату». При ответе 2 Кристина: «Хорошее предложение, можно даже сделать два выходных будних дня или в некоторые дни работать только в вечернее время». При ответе 3 Кристина: «Дельное предложение, но может не принести реальных результатов».		
	3.2.			Кристина: «Какие инструменты будем использовать для привлечения клиентов?».	1. Размещение рекламы на автомагистральных уличных мониторах. 2. Заказ рекламного ролика для трансляции на известном телеканале.	1 – 0 баллов, 2 – 0 баллов, 3 – 0 баллов, 4 – 1 балл.

					3. Размещение рекламных листовой в почтовых ящиках. 4. Использование элементов Интернет-маркетинга.	
				При ответах 1-3 Кристина: «Совершенно не укладывается в нашу стратегию». При ответе 4 Кристина: «Хорошо».		
	3.3.			Кристина: «Сергей, какие еще можешь выделить проблемы?». Сергей: «Вряд ли клиентам нравится, когда в свободное время официанты сидят кучками и играют в сотовых телефонах или громко смеются». Кристина: «Женя, как будем решать проблему?».	1. Предлагаю увольнять всех подобных. 2. Может быть лучше штрафовать их? 3. Самое действенное – вести работу по формированию корпоративного поведения через беседы, формирование корпоративного духа, вовлечение официантов в общее дело по решению проблем организации. 4. Можно сдавать телефоны вначале рабочего дня.	1 – 0 баллов, 2 – 0 баллов, 3 – 1 балл, 4 – 0 баллов.
				При ответах 1,2 Кристина: «У нас итак проблемы с качеством персонала, мы не можем их массово увольнять или штрафовать». При ответе 3 Кристина: «Да, думаю, это лучшее предложение». При ответе 4 Кристина: «А не нарушаем ли мы таким образом права трудящихся?».		

				Кристина: «Хорошо, основные шаги реализации стратегии выработаны. Контроль за реализацией мероприятий оставляю за тобой».		
Сцена 4		Кабинет директора по маркетингу, яркое помещение с нестандартными статуэтками, картинами, рекламной продукцией.	Директор по маркетингу, Женя (в кабинете, за кадром, смотрит в окно, студент). Раздается телефонный звонок, звонит Кристина.	Женя поднимает трубку.	1. Слушаю. 2. Кто на связи? 3. Я ждал вашего звонка.	Без оценки
	4.1.	Без изменений	Без изменений	Кристина: «Женя, это Кристина. Как у нас дела с реализацией стратегии, когда наступает этап контроля?».	1. По методологии принятия управленческого решения этап контроля мы уже прошли после этапа разработки решения. 2. Мы уже сейчас контролируем реализацию, налажена обратная связь с потребителями, также отслеживаем мотивацию персонала. 3. Контроль запланирован только после полной реализации. 4. Кристина, ты же сама ответственна за реализацию стратегии, я никак контролем не занимаюсь.	1 – 0 баллов, 2 – 1 балл, 3 – 0 баллов, 4 – 0 баллов.
				При ответе 1 Кристина «Женя, это неверно. Напоминаю, что завтра встреча с советом директоров». При ответе 2 Кристина: «Хорошо, держи меня в курсе, завтра с отчетом		

				встреча с советом директоров». При ответе 3 Кристина: «Как же мы тогда узнаем об эффективности промежуточных этапов реализации? Это неверно. Напоминаю, встреча с советом директоров». При ответе 4 Кристина: «Женя, на совете директоров было точно оговорено, что ответственным за реализацию назначили тебя. Завтра и проясним ситуацию, жду тебя на совете директоров».		
Сцена 5	5.1.	Кабинет генерального директора сети ресторанов (на 17 этаже бизнес-центра, большой овальный стол, дорогая деревянная мебель, на стенах благодарственные письма ресторану, свидетельства качества предоставляемых услуг, вывеска с названием сети ресторанов «Лагуна»)	1. Председатель совета директоров, Виталий, 50 лет, выглядит достаточно молодо, одет в рваные джинсы, футболку, кеды. 2. Акционер, Алексей, выходец с 1990-х годов, 45 лет, одет в яркий костюм и лаковые туфли. 3. Акционер, Павел, 38 лет, одет в строгий синий костюм и кожаные туфли. 4. Генеральный директор сети ресторанов, Кристина, 42 года, одета в костюмное платье. 5. Директор по маркетингу, Женя (в кабинете, за кадром, студент).	Виталий: «Женя, в отчете финансовый директор указал, что наша стратегия реализуется с риском в 35%. Напомните, к какой группе решений это относится?».	1. Решение с умеренным риском. 2. Решение с повышенным риском. 3. Решение сверхрисковое. 4. Решение безрисковое.	1 – 0 баллов, 2 – 0 баллов, 3 – 1 балл, 4 – 0 баллов.

	5.2.			При ответах 1,2,4 Кристина: «Ответ неверный». При ответе 3 Виталий «Точно». Виталий: «Помните я говорил, что надо было сокращать затраты и придерживаться этой стратегии, а теперь убыток вырос практически в два раза». Павел: «Не все так плохо. Посмотри лучше на объем рынка и какую долю на нем мы занимаем, все по плану. Женя, поясните ситуацию».	1. В рамках реализации стратегии, направленной на повышение лояльности клиента, наша компания увеличила долю рынка на 10%. Объем рынка при этом незначительно снизился. 2. Объем рынка упал на 20%, конкуренция выросла, значит наша компания в плюсе. 3. Мы занимаем на рынке долю равную 15%, при этом объем рынка не изменился.	1 – 1 балл, 2 – 0 баллов, 3 – 0 баллов.
				При неверных решениях Виталий: «Мне одному кажется, что реализация текущей стратегии не относится к заслуге Жене, она в целом не справилась». При ответе 1 Виталий: «Женя, спасибо, теперь я склонен думать, что ваше предложенное стратегическое решение было верным. Спасибо за работу!».		