



УТВЕРЖДЕНО:
Советом Высшей школы бизнеса,
менеджмента и права
Протокол № 2 от «30»_09_2022 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

***Б1.О.7 «Количественные и качественные методы разработки и принятия
управленческих решений»***

основной образовательной программы высшего образования –

программы *магистратуры*

по направлению подготовки:

38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ

направленность (профиль):

Управление проектами: проектные исследования, технологии реализации

Квалификация: *магистр*

год начала подготовки: 2022

Разработчики:

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>доцент Высшей школы бизнеса, менеджмента и права</i>	<i>к.э.н, доцент Бокарева Е.В.</i>

Рабочая программа согласована и одобрена директором ОПОП:

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



1. Аннотация рабочей программы дисциплины

Б1.О.7 «Количественные и качественные методы разработки и принятия управленческих решений»

Дисциплина Б1.О.7 «Количественные и качественные методы разработки и принятия управленческих решений» является частью первого блока программы магистратуры по направлению подготовки: 38.04.02 «Менеджмент», направленность: «Управление проектами: проектные исследования, технологии реализации» и относится к дисциплинам направленности профиля.

Изучение данной дисциплины базируется на знании совокупности методов анализа и проведения исследований в различных отраслях сферы услуг, полученных в рамках программы бакалавриата.

Дисциплина направлена на формирование следующих компетенций выпускника:

ОПК-1	Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	ОПК-1.3. Проводит и обобщает результаты критического анализа практик управления
ОПК-2	Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач	ОПК-2.1. Использует современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа ОПК-2.2. Использует современные электронные ресурсы для поиска, накопления, обработки и передачи информации ОПК-2.3. Использует интеллектуальные информационно-аналитические системы при решении управленческих и исследовательских задач
ОПК-3	Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	ОПК-3.2. Разрабатывает и обосновывает организационно-управленческие решения и стратегии развития организации с учётом критериев операционной и организационной эффективности и возможных социально-экономических последствий



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

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

- для очной формы обучения – контактная работа преподавателя со студентом – 60 часов (28 часов – занятия лекционного типа, 28 часов – занятия семинарского типа, консультации – 2 часа, промежуточная аттестация – 2 часа), самостоятельная работа студента – 84 часа;

- для заочной формы обучения – контактная работа преподавателя со студентом – 18 часа (6 часов – занятия лекционного типа, 8 часов – занятия семинарского типа, консультации – 2 часа, промежуточная аттестация – 2 часа), самостоятельная работа студента – 126 часов.

Программой предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме коллоквиума, защиты индивидуального (группового) проекта, промежуточная аттестация в форме экзамена.

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

ОПК-1	Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	ОПК-1.3. Проводит и обобщает результаты критического анализа практик управления
ОПК-2	Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и	ОПК-2.1. Использует современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа ОПК-2.2. Использует современные электронные ресурсы для поиска,



	исследовательских задач	накопления, обработки и передачи информации ОПК-2.3. Использует интеллектуальные информационно-аналитические системы при решении управленческих и исследовательских задач
ОПК-3	Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	ОПК-3.2. Разрабатывает и обосновывает организационно-управленческие решения и стратегии развития организации с учётом критериев операционной и организационной эффективности и возможных социально-экономических последствий

3. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП:

Дисциплина «Качественные и количественные методы разработки и принятия управленческих решений» входит в обязательную часть 1 блока дисциплин программы магистратуры 38.04.02 Менеджмент, профиль Управление проектами: проектные исследования, технологии реализации.

Изучение данной дисциплины базируется на знании концептуальных основ и методологических аспектов управления проектами, полученных в рамках программы бакалавриата.

Изучение дисциплины "Качественные и количественные методы разработки и принятия управленческих решений" опирается на знания, полученные студентами при освоении предыдущих уровней образования, вместе с тем дисциплина "Качественные и количественные методы разработки и принятия управленческих решений" является специальной, дающей студентам прикладные знания, которые могут быть использованы при изучении последующих курсов.

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

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единиц/ 144 акад.часов
(1 зачетная единица соответствует 36 академическим часам)

Для очной формы обучения

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры		
			3		
1	Контактная работа обучающихся с	60	60		



	преподавателем					
	в том числе:					
1.1	Занятия лекционного типа	28		28		
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	28		28		
	<i>Семинары</i>					
	<i>Лабораторные работы</i>					
	<i>Практические занятия</i>	28		28		
1.3	Консультации	2		2		
1.4	Форма промежуточной аттестации (зачет, экзамен)	3 экзамен		3 экзамен		
2.	Самостоятельная работа обучающихся	84		84		
3.	Общая трудоемкость час	144		144		
	з.е.	4		4		

Для заочной формы обучения

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры			
			1	2	3	4
1	Контактная работа обучающихся с преподавателем	18	2			16
	в том числе:					
1.1	Занятия лекционного типа	6	2			4
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	8				8
	<i>Семинары</i>					
	<i>Лабораторные работы</i>					
	<i>Практические занятия</i>	8				8
1.3	Консультации	2				2
1.4	Форма промежуточной аттестации (зачет, экзамен)	2 экзамен				2 экзамен
2.	Самостоятельная работа обучающихся	126	34			92
3.	Общая трудоемкость час	144	36			108
	з.е.	4	1			3

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

Для очной формы обучения:

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



Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа обучающихся с преподавателем				Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия				
									вопросам, подготовка к текущему контролю	
5	Раздел 2. Методологические основы разработки управленческих решений	Текущий контроль 1.				Коллоквиум				
6,7		2.1 Научные подходы к разработке управленческих решений	2	Проблемная лекция	4	индивидуальное практикующее упражнение			8	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала
7,8		2.2 Целевая ориентация управленческих решений	2	Поточная лекция	4	анализ конкретной ситуации			8	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала
9		2.3 Принятие решений в органах государственного (муниципального) управления	2	Поточная лекция	4	анализ конкретной ситуации			6	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка к текущему контролю
9		Текущий контроль 2.				Презентация доклада				
10,	Раздел 3. Организационные и	3.1 Технология разработки управленческих	4	Поточная	4	индивидуальное			6	Подготовка к практическому занятию,



Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа обучающихся с преподавателем				Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия				
11	социально-психологические основы разработки управленческих решений	решений		лекция		практикующее упражнение				предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам Подготовка материала к групповому проекту.
11, 12		3.2 Формы подготовки и реализации управленческих решений	2	Поточная лекция	1	деловая игра			4	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам.
13		3.3 Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения	2	Поточная лекция	1	практикующее упражнение			4	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам.
14, 15		3.4 Социально-психологические основы разработки управленческих решений	2	Поточная лекция	1	анализ конкретной ситуации			6	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала



Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа обучающихся с преподавателем				Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия				
15, 16	Раздел 4 Эффективность управленческих решений	3.5 Этические основы разработки управленческих решений	2	Поточная лекция	1	анализ конкретной ситуации дискуссия			6	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка к текущему контролю
16		Текущий контроль 3.				Аудиторное тестирование				
16, 17		4.1 Эффективность управленческих решений	1	Поточная лекция	2	практикующее упражнение анализ конкретной ситуации			6	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала.
17, 18		4.2 Контроль реализации управленческих решений	1	Поточная лекция	2	практикующее упражнение анализ конкретной ситуации			6	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка к текущему контролю
18		Текущий контроль 4.				Защита				



Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа обучающихся с преподавателем				Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия				
					группового проекта					
		Консультации				22	Г, И			
		Промежуточная аттестация – зачет – 2 часа								

Для заочной формы обучения:

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа обучающихся с преподавателем				Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия				
	Раздел 1. Теоретические основы разработки управленческих решений	1.1 Возникновение науки об управленческих решениях	0.5	Поточная лекция	0.5	дискуссия			5	Ознакомление с ЭБС, обобщение лекционного материала
		1.2 Сущность и особенности управленческих решений	0.5	Поточная лекция	0.5	работа в малых группах			6	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам
		1.3 Типология управленческих решений	0.5	Поточная лекция	0.5	работа в малых группах			6	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала. Подготовка материала к групповому проекту.
		1.4 Условия и факторы качества управленческих решений	0.5	Поточная лекция	0.5	анализ конкретной ситуации			6	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам, подготовка к текущему контролю
		Текущий контроль 1.				Коллоквиум				
		2.1 Научные подходы к разработке	0.5	Проблем	1	индивидуально			6	Работа в ЭБС, обобщение лекционного



Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа обучающихся с преподавателем				Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия				
	Раздел 2. Методологические основы разработки управленческих решений	управленческих решений		ная лекция		практикующее упражнение				материала
		2.2 Целевая ориентация управленческих решений	0.5	Поточная лекция	0.5	анализ конкретной ситуации			6	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала
		2.3 Принятие решений в органах государственного (муниципального) управления	0.5	Поточная лекция	0.5	анализ конкретной ситуации			6	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка к текущему контролю
		Текущий контроль 2.				Презентация доклада				
	Раздел 3. Организационные и социально-психологические основы	3.1 Технология разработки управленческих решений	0.5	Поточная лекция	1	индивидуально практикующее упражнение			6	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам Подготовка материала к групповому проекту.
		3.2 Формы подготовки и реализации управленческих решений	0.5	Поточная лекция	0.5	деловая игра			6	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-



Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа обучающихся с преподавателем				Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия				
	разработки управленческих решений								практического материала по заданным вопросам	
		3.3 Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения	0.5	Проблемная лекция	0.5	деловая игра			6	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам.
		3.4 Социально-психологические основы разработки управленческих решений	0.5	Поточная лекция	0.5	анализ конкретной ситуации			6	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала
		3.5 Этические основы разработки управленческих решений		Поточная лекция	0.5	анализ конкретной ситуации дискуссия			11	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка к текущему контролю
	Раздел 4. Эффективность управленческих решений	Текущий контроль 3.				Аудиторное тестирование				
		4.1 Эффективность управленческих решений	0.5	Поточная лекция	0.5	практикующее упражнение анализ конкретной			11	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала.



Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа обучающихся с преподавателем				Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия				
					ситуации					
		4.2 Контроль реализации управленческих решений		Поточная лекция	0.5	практикующее упражнение анализ конкретной ситуации			11	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка к текущему контролю
		Текущий контроль 4.				Защита группового проекта				
		Консультации					2	Г, И		
		Промежуточная аттестация – зачет – 2 часа								
		Промежуточная аттестация – экзамен – 2 часа								

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

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

№ п/п	Тема, трудоемкость в акад.ч.	Учебно-методическое обеспечение
1	Возникновение науки об управленческих решениях, 6 ак. часов / 11 ак. Часов	<p>Основная литература</p> <p>1) Методы принятия управленческих решений : учеб. пособие / Н.В. Кузнецова. — М.: ИНФРА-М, 2018. – ЭБС Znanium.com. Режим доступа: http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=953913</p> <p>2) Бережная Е.В., Бережной В.И. Методы и модели принятия управленческих решений: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2017. – ЭБС Znanium.com. Режим доступа: http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=661263</p> <p>3) Качественные и количественные методы разработки и принятия управленческих решений: [Электронный ресурс] Учебное пособие / Е.В. Строева, Е.В. Лаврова. - М.: (Высшее образование: Бакалавриат). НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 128 с. – ЭБС Znanium.com. Режим доступа: http://www.znanium.com/bookread.php?book=420359</p> <p>Дополнительная литература</p> <p>1) Литвак, Б. Г. Управленческие решения [Электронный ресурс] : Учебник / Б. Г. Литвак. - М.: Московская финансово-промышленная академия, (Академия бизнеса) 2012. — ЭБС Znanium.com. Режим доступа: http://www.znanium.com/bookread.php?book=451394</p> <p>2) Сендеров В.Л. Методы принятия управленческих решений: учеб. пособие / В.Л. Сендеров, Т.И. Юрченко, Ю.В. Воронцова, Е.Ю. Бровцина. — М.: ИНФРА-М, 2016 ЭБС Znanium.com. Режим доступа http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=541911</p> <p>Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»</p> <p>1. http://www.economy.gov.ru/mines/main - официальный сайт Министерства экономического развития РФ</p>
2	Сущность и особенности управленческих решений, 6 ак. часов / 11 ак. часов	
3	Типология управленческих решений, 6 ак. часов / 11 ак. часов	
4	Условия и факторы качества управленческих решений, 6 ак. часов / 11 ак. часов	
5	Научные подходы к разработке управленческих решений, 6 ак. часов / 11 ак. часов	
6	Целевая ориентация управленческих решений, 6 ак. часов / 11 ак. часов	
7	Принятие решений в органах государственного (муниципального) управления, 6 ак. часов / 11 ак. часов	
8	Технология разработки управленческих решений, 6 ак. часов / 11 ак. часов	
9	Формы подготовки и реализации управленческих решений, 6 ак. часов / 11 ак. часов	
10	Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения, 6 ак. часов / 11 ак. часов	
11	Социально-психологические основы разработки управленческих решений, 6 ак. часов / 11 ак. часов	
12	Этические основы разработки управленческих решений, 6 ак. часов / 11 ак. часов	
13	Эффективность управленческих решений, 6 ак. часов / 11 ак. часов	
14	Контроль реализации управленческих решений, 10 ак. часов / 15 ак. часов	

15	Классификация методов разработки управленческих решений, 14 ак. часов / 21 ак. час	2. http://www.minfin.ru – официальный сайт Министерства финансов РФ 3. http://www.nalog.ru - официальный сайт Федеральной налоговой службы 4. http://www.gks.ru/ - официальный сайт Федеральной службы государственной статистики 5. https://www.book.ru/ - электронно-библиотечная система 6. http://www.znanium.com/ - электронная библиотечная система ZNANIUM.COM
16	Методы диагностики проблем, 14 ак. часов / 21 ак. час	
17	Методы целеполагания и выявления альтернатив, 14 ак. часов / 21 ак. час	
18	Методы прогнозирования, 14 ак. часов / 21 ак. час	
19	Топологические методы разработки управленческих решений, 13 ак. часов / 21 ак. час	
20	Методы выбора альтернатив в условиях определенности, 14 ак. часов / 21 ак. час	
21	Методы выбора альтернатив в условиях определенности и риска, 13 ак. часов / 22 ак. часа	
22	Методы согласования и утверждения решений, 14 ак. часов / 21 ак. час	
23	Методы оценки эффективности решений, 14 ак. часов / 21 ак. час	

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

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

№ пп	Индекс компетенции	Содержание компетенции (или ее индикатора)	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции (или ее части)	В результате изучения раздела дисциплины, обеспечивающего формирование компетенции (или ее части) обучающийся должен:		
				знать	уметь	владеть
1	ОПК-1.	ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления				
		ОПК-1.3. Проводит и обобщает результаты критического анализа практик управления	Методы планирования и прогнозирования	Критерии, принципы, методы, инструменты критического анализа и оценки эффективности	Осуществлять критический анализ результатов принятия и реализации управленческих решений, а	Навыками проведения и обобщения результатов критического анализа принятия и реализации



			Методы применяемые на стадии выбора альтернатив	управленческих решений	также обобщать его результаты	управленческих решений
2	ОПК-2	ОПК-2. Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач				
		ОПК-2.1. Использует современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа	Теоретические основы разработки управленческих решений;	Современные техники и методики сбора данных, Методики обработки и анализа данных	Использовать современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа при решении исследовательских и управленческих задач	Применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа в процессе решения исследовательских и управленческих задач
			Методологические основы разработки управленческих решений;	Современные электронные ресурсы для поиска, накопления, обработки и передачи информации	Использовать электронные ресурсы для поиска, накопления, обработки и передачи информации в процессе разработки и принятия управленческих решений	Разработки и принятия управленческих решений на основе использования электронных ресурсов для поиска, накопления, обработки и передачи информации
			Эффективность и контроль реализации управленческих решений	Современные интеллектуальные информационно-аналитические системы разработки, принятия и реализации управленческих решений	Использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы при в процессе разработки и принятия управленческих решений	Навыками разработки и принятия управленческих решений на основе использования интеллектуальных информационно-аналитических систем
2	ОПК-3	Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды				
		ОПК 3.2 Разрабатывает и обосновывает организационно-	Отдельные методы организационно-управленческой	Методы и критерии оценки операционных и организационных	Использовать критерии и методы оценки операционной и	Навыками принятия обоснованных организационно-

	управленческие решения и стратегии развития организации с учётом критериев операционной и организационной эффективности и возможных социально-экономических последствий	деятельности	управленческих решений в условиях кросс-культурной и динамичной среды	организационной эффективности разработки управленческих решений с учетом возможных социально-экономических последствий	управленческих решений и оценки их эффективности
--	---	--------------	---	--	--

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

Результат обучения по дисциплине	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Этап освоения компетенции
<p>Знание критериев, принципов, методов, инструментов критического анализа и оценки эффективности управленческих решений</p> <p>Умение осуществлять критический анализ результатов принятия и реализации управленческих решений, а также обобщать его результаты</p> <p>Владение навыками проведения и обобщения результатов критического анализа принятия и реализации управленческих решений</p>	<p>Коллоквиум, подготовка докладов с презентациями по предложенной тематике, аудиторное тестирование, аудиторная контрольная работа, выполнение и защита группового проекта.</p>	<p>Студент демонстрирует знание критериев, принципов, методов, инструментов критического анализа и оценки эффективности управленческих решений</p> <p>Студент демонстрирует умение осуществлять критический анализ результатов принятия и реализации управленческих решений, а также обобщать его результаты</p> <p>Студент демонстрирует владение навыками проведения и обобщения результатов критического анализа принятия и реализации управленческих решений</p>	<p>Закрепление способности проводить и обобщать результаты критического анализа практик управления</p>



<p>Знание современных техник и методик сбора данных, методик обработки и анализа данных</p> <p>Умение использовать современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа при решении исследовательских и управленческих задач</p> <p>Владение способностью применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа в процессе решения исследовательских и управленческих задач</p>	<p>Коллоквиум, подготовка докладов с презентациями по предложенной тематике, аудиторное тестирование, аудиторная контрольная работа выполнение и защита группового проекта.</p>	<p>Студент демонстрирует знание современных техник и методик сбора данных, методик обработки и анализа данных</p> <p>Студент демонстрирует умение использовать современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа при решении исследовательских и управленческих задач</p> <p>Студент демонстрирует владение способностью применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа в процессе решения исследовательских и управленческих задач</p>	<p>Закрепление способности использования современных техник и методик сбора данных, продвинутых методов их обработки и анализа</p>
<p>Знание современных электронных ресурсов для поиска, накопления, обработки и передачи информации</p> <p>Умение использовать электронные ресурсы для поиска, накопления, обработки и передачи информации в процессе разработки и принятия управленческих решений</p> <p>Владение навыками разработки и принятия управленческих решений на</p>	<p>Коллоквиум, подготовка докладов с презентациями по предложенной тематике, аудиторное тестирование, аудиторная контрольная работа выполнение и защита группового проекта.</p>	<p>Студент демонстрирует знание современных электронных ресурсов для поиска, накопления, обработки и передачи информации</p> <p>Студент демонстрирует умение использовать электронные ресурсы для поиска, накопления, обработки и передачи информации в процессе разработки и принятия управленческих решений</p> <p>Студент демонстрирует владение</p>	<p>Закрепление способности использовать современные электронные ресурсы для поиска, накопления, обработки и передачи информации</p>



<p>основе использования электронные ресурсы для поиска, накопления, обработки и передачи информации</p>		<p>навыками разработки и принятия управленческих решений на основе использования электронные ресурсы для поиска, накопления, обработки и передачи информации</p>	
<p>Знание современных интеллектуальных информационно-аналитических систем разработки, принятия и реализации управленческих решений</p> <p>Умение использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы при в процессе разработки и принятия управленческих решений</p> <p>Владение навыками разработки и принятия управленческих решений на основе использования интеллектуальных информационно-аналитических систем</p>	<p>Коллоквиум, подготовка докладов с презентациями по предложенной тематике, аудиторное тестирование, аудиторная контрольная работа выполнение и защита группового проекта.</p>	<p>Студент демонстрирует знание современных интеллектуальных информационно-аналитических систем разработки, принятия и реализации управленческих решений</p> <p>Студент демонстрирует умение использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы при в процессе разработки и принятия управленческих решений</p> <p>Студент демонстрирует владение навыками разработки и принятия управленческих решений на основе использования интеллектуальных информационно-аналитических систем</p>	<p>Закрепление способности использования интеллектуальных информационно-аналитических систем при решении управленческих и исследовательских задач</p>
<p>Знание методов и критериев оценки операционных и организационных управленческих решений в условиях кросс-культурной и динамичной среды</p> <p>Умение использовать критерии и методы оценки операционной и организационной эффективности разработки управленческих решений с учетом</p>	<p>Коллоквиум, подготовка докладов с презентациями по предложенной тематике, аудиторное тестирование, аудиторная контрольная работа выполнение и защита группового</p>	<p>Студент демонстрирует знание методов и критериев оценки операционных и организационных управленческих решений в условиях кросс-культурной и динамичной среды</p> <p>Студент демонстрирует умение использовать критерии и методы оценки операционной и организационной</p>	<p>Закрепление способности разрабатывать и обосновывать организационно-управленческие решения и стратегии развития организации с учётом критериев операционной и организационной эффективности и возможных социально-экономических последствий</p>

<p>возможных социально-экономических последствий</p> <p>Владение навыками принятия обоснованных организационно-управленческих решений и оценки их эффективности</p>	<p>проекта.</p>	<p>эффективности разработки управленческих решений с учетом возможных социально-экономических последствий</p> <p>Студент демонстрирует владение навыками принятия обоснованных организационно-управленческих решений и оценки их эффективности</p>	
---	-----------------	--	--

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС <hr/>
		Лист 22 из 93

Критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации

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

Текущий контроль – это непрерывная осуществляемое наблюдение за уровнем усвоения знаний и формирования умений и навыков в течение семестра.

Промежуточная аттестация – это вид контроля, предусмотренный рабочим учебным планом направлением подготовки, осуществляется в ходе зачета и экзамена.

В качестве внутренней шкалы текущих оценок используется 80 балльная оценка обучающихся, как правило, по трем критериям: посещаемость, текущий контроль успеваемости, активность на учебных занятиях.

Рейтинговая оценка обучающихся по каждой дисциплине независимо от ее общей трудоемкости (без учета результатов экзамена/дифференцированного зачета) определяется по 80-балльной шкале в каждом семестре. Распределение баллов между видами контроля рекомендуется устанавливать в следующем соотношении:

- посещение учебных занятий (до 30 баллов за посещение всех занятий);
- текущий контроль успеваемости (до 50 баллов), в том числе:
 - 1 задание текущего контроля (0-10 баллов);
 - 2 задание текущего контроля (0-10 баллов);
 - 3 задание текущего контроля (0-10 баллов);
 - 4 задание текущего контроля (0-15 баллов).

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

Средство оценивания – коллоквиум: 0-10 баллов.

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

Средство оценивания – выполнение докладов с презентациями по предложенной тематике– 0-10 баллов:

- объем доклада 4-6 стр. - 0-2 балла;
- раскрытие темы доклада - 0-5 баллов;
- отсутствие неточностей - 0-1 балл;
- презентация доклада - 0-2 балла.

Средство оценивания – письменное тестирование: 0-10 баллов.

Включает 10 тестовых заданий, в каждом задании 5 вариантов ответа, правильный ответ – 1.

Каждый правильный ответ на тестовое задание составляет 1 балл.

Средство оценивания – выполнение и защита группового проекта – 0- 15 баллов:

- действие в команде - 0-2 балла;
- содержание доклада - 0-2 балла;
- презентация – 0-3 балла;
- защита проекта - 0-8 баллов.

Средство оценивания – выполнение аудиторной контрольной работы: 0-10 баллов.

- объем работы составляет 1,5-2 стр. - 0-2 балла;
- содержание работы раскрывает степень владения теоретическим материалом и аргументированность ответа на поставленный вопрос - 0-8 баллов.

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

Устный опрос + решение ситуационных задач

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

Оценка	Критерии оценивания	Показатели оценивания
«5»/зачет	<ul style="list-style-type: none"> – полно раскрыто содержание материала; – материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности; – продемонстрировано системное и глубокое знание программного материала; – точно используется терминология; – показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации; – ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов; – продемонстрирована способность творчески применять знание теории к решению профессиональных задач; – продемонстрировано знание современной учебной и научной литературы; – допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию – при решении ситуационной задачи использованы яркие примеры, предлагаемые решения соответствуют разбираемой ситуации, рекомендации нетривиальны и могут быть использованы для конкретного примера; – продемонстрировано усвоение ранее 	<ul style="list-style-type: none"> – обучающийся показывает всесторонние и глубокие знания программного материала, – знание основной и дополнительной литературы; – последовательно и четко отвечает на вопросы билета и дополнительные вопросы; – уверенно ориентируется в проблемных ситуациях; – демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, делать правильные выводы, проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании программного материала; – подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой

	изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков.	
«4» /зачет	<ul style="list-style-type: none"> – вопросы излагаются систематизировано и последовательно; – продемонстрировано умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер; – продемонстрировано усвоение основной литературы. – ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», но при этом имеет один из недостатков: <ul style="list-style-type: none"> – а) в изложении допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа; – б) допущены один – два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию преподавателя; – в) допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию преподавателя; – ситуация в целом оценена верно, предлагаемые решения в целом соответствуют разбираемой ситуации, отсутствуют примеры, даны традиционные рекомендации по всем вопросам к ситуационной задаче. 	<ul style="list-style-type: none"> – обучающийся показывает полное знание – программного материала, основной и – дополнительной литературы; – дает полные ответы на теоретические вопросы билета и дополнительные вопросы, допуская некоторые неточности; – правильно применяет теоретические положения к оценке практических ситуаций; – демонстрирует хороший уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой.
«3» /зачет	<ul style="list-style-type: none"> – неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала; – усвоены основные категории по рассматриваемому и дополнительным вопросам; – имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов; – продемонстрировано усвоение основной литературы; 	<ul style="list-style-type: none"> – обучающийся показывает знание основного – материала в объеме, необходимом для предстоящей профессиональной деятельности; – при ответе на вопросы билета и дополнительные вопросы не допускает грубых ошибок, но испытывает затруднения в последовательности их изложения; – не в полной мере демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций;

	<ul style="list-style-type: none"> – ситуация в целом оценена верно, но не по всем вопросам даны корректные ответы, рекомендации носят отвлекающий характер, нет примеров; – при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, студент не может применить теорию в новой ситуации. 	<ul style="list-style-type: none"> – подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой на минимально допустимом уровне
«2» /незачет	<ul style="list-style-type: none"> – не раскрыто основное содержание учебного материала; – обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала; – допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов; – ситуация разобрана поверхностно, нет конкретных выводов и рекомендаций, не на все вопросы к ситуационной задаче даны ответы. – не сформированы компетенции, умения и навыки. 	<ul style="list-style-type: none"> – обучающийся имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала по дисциплине; – не способен аргументировано и последовательно его излагать, допускает грубые ошибки в ответах, неправильно отвечает на задаваемые вопросы или затрудняется с ответом; – не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой.

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

Номер недели семестра	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции (или ее части)	Вид и содержание контрольного задания	Требования к выполнению контрольного задания и срокам сдачи
5	Раздел 1 Методы применяемые на стадии подготовки управленческих решений	Аудиторная контрольная работа. Выявление теоретических знаний по темам раздела. Включает письменный ответ на 1 вопрос	Критерии оценки выполнения задания: 1. Объем работы составляет 1.5-2 стр. (0-2 балла) 2. Содержание работы раскрывает степень владения теоретическим материалом и аргументированность ответа на поставленный вопрос (0-8 баллов) 3. Работы выполняется в

			аудитории в течение 45 минут
9	Раздел 2 Методы планирования и прогнозирования	Коллоквиум. Выявление теоретических знаний по темам раздела. Включает собеседование по 2 вопросам	Критерии оценки выполнения задания: 1. Общее время устных ответов на вопроса составляет 6-8 минут (0-2 балла) 2. Содержание ответов отражает их правильное понимание и изложение. (0-8 баллов) Коллоквиум проводится в аудитории
16	Раздел 3 Методы применяемые на стадии выбора альтернатив	Аудиторное тестирование. Выявление теоретических знаний по темам раздела. Включает 10 тестовых заданий, в каждом задании 5 вариантов ответа, правильный ответ-1	Критерии оценки выполнения задания: Каждый правильный ответ на тестовое задание составляет 1 балл (0-10 баллов). Выполнение тестирования проводится в аудитории
18	Раздел 4 Методы реализации управленческого решения и оценки результатов	Групповой проект. Групповой проект. Выявление практических навыков и умений оценки социально-экономической эффективности реализации управленческих решений.	Критерии оценки проекта: 1) Действие в команде (0-2 балла) 2) Содержание доклада (0-2 балла) 3) Презентация (0-3 балла) 4) Защита проекта (0-8 баллов). Выполнение проекта проводится группой студентов численностью 4-5 человек на 18 неделе в аудитории в течение 90 минут

Раздел 1. Теоретические основы разработки управленческих решений

Вид задания: коллоквиум

Примерное содержание вопросов коллоквиума:

1. Возникновение науки об управленческих решениях
2. Решение в системе управления
3. Роль решения в деятельности менеджера
4. Типология управленческих решений
5. Классификация управленческих решений
6. Условия качества управленческих решений
7. Факторы качества управленческих решений
8. Пути повышения качества решений

9. Функции решения в методологии процесса управления
10. Функции решения в организации процесса управления
11. Технология разработки управленческих решений
12. Факторы, ограничения, критерии, определяющие технологию разработки управленческих решений
13. Формы разработки управленческих решений
14. Методология процесса разработки управленческого решения
15. Организация процесса разработки управленческого решения
16. Функции и полномочия в разработке решений
17. Целевая ориентация управленческих решений
18. Сущность и виды ответственности руководителя
19. Сущность и содержание управленческого решения
20. Управленческие проблемы и их решение
21. Методические принципы разработки решений
22. Процесс управления и управленческие решения
23. Свойства качественных решений
24. Формы реализации управленческих решений.
25. Взаимосвязь целей и типологии управленческих решений
26. Формальные аспекты управленческого решения

Раздел 2. Методологические основы разработки управленческих решений

Вид задания: подготовка и презентация доклада.

Примеры тем докладов:

1. Процесс управления и управленческое решение.
2. Роль и функции решений в процессе управления.
3. Управленческое решение как продукт.
4. Управленческие проблемы и критерии их оценивания.
5. Основные методы подготовки управленческих решений.
1. Принципы организации процесса разработки управленческих решений
2. Неформальные аспекты управленческого решения
3. Ответственность за решение и его последствия
4. Роль и функции руководителя в процессе разработки решений
5. Требования, предъявляемые к управленческому решению
6. Особенности различных подходов к организации разработки решений
7. Классификация управленческих ситуаций и проблем
8. Характеристика объектов управленческого решения
9. Характеристика субъектов управленческого решения
10. Творческий характер управленческого решения
11. Требования к управленческим решениям
12. Системный подход к разработке управленческого решения
13. Характеристика инициативно-целевой технологии разработки управленческих решений
14. Характеристика программно-целевой технологии разработки управленческих решений
15. Характеристика регламентной технологии разработки управленческих решений
16. Особенности целевых технологий разработки управленческих решений

17. Характеристика процессорных технологий разработки управленческих решений
18. Состав процессорных технологий разработки управленческих решений
19. Информационная сущность управленческого решения
20. Социально-психологические особенности разработки управленческих решений
21. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческих решений
22. Этические основы разработки управленческих решений
23. Механизм взаимосвязи целей управленческих решений
24. Требования к целям управленческих решений
25. Влияние цели на выбор управленческого решения

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

Вид задания: письменное тестирование

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

2. Что вы понимаете под управленческим решением?
 - А) Распределение работы между работниками организации.
 - Б) Конечный результат деятельности организации.
 - В) Завершающий этап процесса управления организацией.
 - Г) Выбор альтернативы из множества вариантов действий.
 - Д) План действий, формулировка задания и организационно-практическая работа по достижению поставленных целей.

3. Почему существуют различные подходы к определению понятия управленческое решение?
 - А) Управление охватывает разнообразные стороны деятельности человека.
 - Б) Обусловлено историей развития менеджмента.
 - В) В связи с тесным переплетением науки и практики менеджмента.
 - Г) Теория и практика разработки решений формировалась на основе различных взглядов и концепций менеджмента.
 - Д) Все подходы представляют единую концепцию эффективности.

4. Вставьте недостающие слова в определение:
(Б) необходимости принятия (А) является наличие (Г), мешающей подчиненным и (В) в целом достигать желаемых (Д).

Варианты слов:

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

5. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет принятая в

организации методология управления?

- А) Формирует философию организации.
- Б) Формирует мотивацию для реализации решений.
- В) В большинстве случаев не играет никакой роли.
- Г) Это только теория возможного существования альтернативных вариантов решений.
- Д) Это концепция или принципы разработки и принятия решений.

6. Какова взаимосвязь функций менеджмента и управленческих решений?

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

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

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

Варианты ответов:

- А) 2,5,7
- Б) 1,6
- В) 3, 8
- Г) Все решения

Д) Нет верных ответов

8. Перечислите основные элементы обобщенной схемы процесса разработки управленческого решения

- А) Цель, ситуация, проблема, решение
- Б) Глобальная цель, техническая цель и социальная цель
- В) Разработка решения, согласование решения и утверждение решения
- Г) Разработка решения, реализация решения, контроль.
- Д) Нет верных ответов

9. Что такое «конкретная ситуация»?

- А) Реальное положение дел относительно провозглашенной цели
- Б) Набор реальных ситуаций производственной или управленческой сферы деятельности, с которыми организации приходится сталкиваться в процессе деятельности
- В) Набор возмущающих воздействий, которые мешают организации продвигаться к намеченным целям
- Г) Нет верных ответов
- Д) Все ответы верны

10. Каковы условия завершения цикла разработки управленческого решения?

- А) Достижение приемлемого для руководителя значения конкретной ситуации
- Б) Достижение принятой цели
- В) Выполнение руководителем всего комплекса разработанных решений
- Г) Нет верных ответов
- Д) Все ответы верны

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

- А) Функции порождают тип управленческого решения.
- Б) Функции отражают содержание управленческих решений.
- В) Функции - это условия разработки управленческого решения.
- Г) Функции создают информационное поле управленческого решения.
- Д) Функции менеджмента позволяют реализовывать управленческие решения.

12. Как трактуется категория «технология разработки управленческих решений»

- А) Способ разработки управленческих решений.
- Б) Структуризация процесса разработки управленческих решений.
- В) Последовательность этапов, алгоритмов и операций процесса разработки управленческих решений.
- Г) Сценарий разработки управленческих решений.
- Д) Приемы разработки управленческих решений.

13. Вставьте недостающие слова в определение:

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

Варианты слов:

- А) состав
- Б) решение

- В) операция
- Г) организация
- Д) руководитель

14. Какие функции формируют цикл разработки управленческих решений?

- А) Координация и регулирование.
- Б) Прогнозирование, планирование, организация, контроль.
- В) Планирование, организация, мотивация, контроль.
- Г) Целеполагание, стратегическое планирование, проектирование.
- Д) Все функции менеджмента.

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

- А) Лицо принимающее решение.
- Б) Роль руководителя организации.
- В) В соответствии с ответственностью и властью принятый порядок принятия управленческих решений.
- Г) Последний этап процесса разработки управленческих решений.
- Д) Осуществление выбора альтернативы.

Раздел 4. Эффективность управленческих решений

Содержание заданий группового проекта:

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

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

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

Руководство фирмы «Apple» приняло решение об изменении конфигурации экрана монитора и создании нового программного обеспечения.

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

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

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

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

Типовые контрольные вопросы для промежуточной аттестации

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

практического использования.

7. Влияние факторов внешней среды на разработку и реализацию альтернатив управленческих решений.
8. Прогнозирование состояния факторов внешней среды предприятия
9. Топологические методы разработки управленческих решений
10. Методы выбора альтернатив
11. Неопределенность и риск в управленческих решениях.
12. Приемы принятия решения в условиях неопределенности и риска.
13. Стратегии управления рисками в организации.
14. Психология поведения руководителя в условиях риска.
15. Методы согласования и утверждения решений
16. Методика оценки эффективности решения. Количественная и качественная оценка управленческих решений.
17. Расчет совокупной эффективности управленческих решений.
18. Расчет эффективности решений по выполнению отдельных управленческих функций.
19. Факторы повышения эффективности управленческих решений.
20. Решение в системе управления
21. Роль решения в деятельности менеджера
22. Типология управленческих решений
23. Классификация управленческих решений
24. Условия качества управленческих решений
25. Факторы качества управленческих решений
26. Пути повышения качества решений
27. Функции решения в методологии процесса управления
28. Функции решения в организации процесса управления
29. Технология разработки управленческих решений
30. Факторы, ограничения, критерии, определяющие технологию разработки управленческих решений
31. Формы разработки управленческих решений
32. Методология процесса разработки управленческого решения
33. Организация процесса разработки управленческого решения
34. Функции и полномочия в разработке решений
35. Целевая ориентация управленческих решений
36. Сущность и виды ответственности руководителя
37. Сущность и содержание управленческого решения
38. Управленческие проблемы и их решение
39. Методические принципы разработки решений
40. Процесс управления и управленческие решения
41. Свойства качественных решений
42. Формы реализации управленческих решений
43. Взаимосвязь целей и типологии управленческих решений
44. Формальные аспекты управленческого решения
45. Принципы организации процесса разработки управленческих решений
46. Неформальные аспекты управленческого решения
47. Ответственность за решение и его последствия
48. Роль и функции руководителя в процессе разработки решений
49. Требования, предъявляемые к управленческому решению

50. Особенности различных подходов к организации разработки решений
51. Классификация управленческих ситуаций и проблем
52. Характеристика объектов управленческого решения
53. Характеристика субъектов управленческого решения
54. Творческий характер управленческого решения
55. Требования к управленческим решениям
56. Системный подход к разработке управленческого решения
57. Характеристика инициативно-целевой технологии разработки управленческих решений
58. Характеристика программно-целевой технологии разработки управленческих решений
59. Характеристика регламентной технологии разработки управленческих решений
60. Особенности целевых технологий разработки управленческих решений
61. Характеристика процессорных технологий разработки управленческих решений
62. Состав процессорных технологий разработки управленческих решений
63. Информационная сущность управленческого решения
64. Социально-психологические особенности разработки управленческих решений
65. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческих решений
66. Этические основы разработки управленческих решений
67. Механизм взаимосвязи целей управленческих решений
68. Требования к целям управленческих решений

7.4. Содержание занятий семинарского типа

Тематика практических занятий

Практическое занятие 1.

Вид практического занятия: дискуссия

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

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

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

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

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

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

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

Практическое занятие 2.

Вид практического занятия: работа в малых группах.

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

Качественные и количественные методы разработки и принятия управленческих решений как наука и учебная дисциплина, предмет и метод.

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

Цель занятия: формирование исходных представлений о процессе разработки и принятия управленческих решений, как о выборе руководителя, как о средстве достижения поставленных целей, как о результате анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернатив из множества вариантов достижения конкретной цели в системе менеджмента, факторах, влияющих на процесс разработки и принятия управленческих решений, предъявляемых к ним требованиям.

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

Практикующие упражнения для малых групп

Задание 1.

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

Задание 2.

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

1. Необходимо провести маркетинговое исследование рынка сотовой связи в городе Н и определить возможный объем продаж и оптимальный уровень тарифов в рабочие и выходные дни.

2. Следует замерить отклонения по содержанию вредных веществ в воздухе в цехе № 2, согласовать их с СЭС и передать электрикам, регулирующим вентиляцию.

3. Решение об экспорте изделий нашей фабрики на Украину было неправильным, так как покупательная способность населения не гарантирует устойчивого, масштабного, перспективного сбыта.

4. Один из крупнейших банков Швеции — Хандельсбанк — на определенном этапе выхода из кризиса передал своим отделениям в разных районах страны право определять условия конкретных кредитов, распределив все акции банка между высшими и средними менеджерами.

5. Следует установить скидки с цен на реализуемые ткани в размере 2% розничной цены при разовой покупке свыше 1000 м и 5% — при неоднократной покупке в течение года или разовой свыше 10 000м.

6. В конце XIX в. президент компании «Мицубиси» Исейя Ивакаси предоставил подразделениям компании автономию. С этого момента каждое «отраслевое» подразделение имеет свой менеджмент и финансовую отчетность, а объединяет их общий бренд.

7. В 1937 г. новый президент компании «Мицубиси» Койата Ивакаси объявил ее открытым акционерным обществом, и более половины акций перешло во владение других японских и зарубежных компаний.

8. Так как качество — главная цель «Мицубиси», то входной проверке подвергаются все виды сырья и полуфабрикатов. Бракованные узлы и детали не выбрасываются, а направляются в отдел расследования для установления причин брака. Каждый день один или два кондиционера проходят специальные испытания.

Задание 3.

В таблице 1 приведены отдельные виды управленческой деятельности, а также бессистемно изложены конкретные управленческие решения.

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

Таблица 1.

Виды управленческой деятельности	Номера управленческих решений, соответствующих видов управленческой деятельности	Управленческие решения
Управление управленческой деятельностью		1. В течение ноября текущего года провести переподготовку руководителей высшего и среднего звена фирмы в области экономики. 2. Организовать новую службу управления персоналом и включить в ее состав отдел кадров, отдел оценки персонала и оплаты труда, отдел охраны труда и техники безопасности.
Управление персоналом		
Управление		

производством		<p>3. Объединить в одну службу производство продукции «А» и обеспечение его сырьем и материалами.</p> <p>4. Создать на фирме отдел стратегического развития и подчинить его непосредственно президенту фирмы.</p> <p>5. Отделу информации разработать технологию оперативного информационного обеспечения и связи руководителей высшего и среднего звена управления.</p> <p>6. Сформировать систему расстановки кадров в соответствии со способностями работников и систему ротации кадров между линейными и функциональными подразделениями.</p> <p>7. Отделу внутреннего аудита провести внеплановую проверку правильности использования руководителями среднего и низшего звена управленческих технологий</p> <p>8. Начальнику информационного отдела создать базу данных о текущих и потенциальных потребителях и поставщиках фирмы.</p>
---------------	--	--

Практическое занятие 3.

Вид практического занятия: работа в малых группах.

Тема и содержание занятия: «Типология управленческих решений»

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

В результате изучения данной темы студент должен знать исходные положения о подходах и требованиях к классификации управленческих решений, их видах, иметь представление о практике применения различных видов управленческих решений.

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

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

Практикующие упражнения для малых групп

Задание 1.

Осуществите классификацию приведенных ниже решений:

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

1. Провести инвентаризацию оборудования, определив количество, возраст, степень использования отдельных групп оборудования.
2. Для осуществления инвентаризации создать инвентаризационные комиссии в

соответствии с Положением об инвентаризации.

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

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

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

6. Разослать протокол мероприятий всем участникам совещания.

Задание 2.

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

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

2. Мастер распределяет между рабочими очередной заказ.

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

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

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

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

Задание 3.

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

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

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

Практическое занятие 4.

Вид практического занятия: анализ конкретной ситуации.

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

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

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

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

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

Содержание практического занятия: понятие качества управленческих решений, качество решения как совокупность его свойств. Свойства решения. Основные факторы

влияющие на качество управленческих решений, зависимость качества решений от условий его разработки и принятия.

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

Анализ конкретной ситуации

«Расширение сбытовой сети»

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

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

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

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

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

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

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

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

Вопросы для анализа

1. Как можно оценить качество принятого решения?
2. Что свидетельствует о его обоснованности?
3. Является ли принятое решение своевременным?

4. Насколько адаптивно принятое решение?
5. Какие факты свидетельствуют о реальности принятого решения?

Практическое занятие 5

Вид практического занятия: индивидуальное практикующее упражнение.

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

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

В процессе практического занятия проводятся индивидуальные практикующие упражнения.

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

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

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

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

Практические занятия 6-7

Вид практического занятия: анализ конкретной ситуации.

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

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

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

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

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

этих процессов и их роли на каждом этапе принятия и исполнения государственных решений

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

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

Практические занятия 8-9

Вид практического занятия: индивидуальное практикующее упражнение, деловая игра

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

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

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

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

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

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

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

Индивидуальные практикующие упражнения

Задание 1.

Подберите определения форм разработки решения, приведенных в таблице

Форма разработки решения	Определение формы разработки решения
Закон	1. Решение, носящие методический или технологический характер

Приказ	2. Решение, устанавливающее порядок и способ выполнения каких – либо действий
Указание	3. Решение о проведении совместных работ с указанием взаимных прав и обязанностей.
Инструкция	4. Решение высшей государственной власти, носящее обязательный и непреложный характер.
Распоряжение	5. Решение руководителя, облеченного властью
Договор	6. Решение, отражающее цели и конкретные задачи деятельности, средства и время их реализации.
План	7. Решение руководителя, не наделенного административными функциями.

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

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

Деловая игра «Принятие решений менеджером»

Цель игры: овладеть навыками практического использования системного подхода к решению проблем на разных уровнях принятия решений, умением выбрать методы, помогающие принимать обоснованные решения разных видов проблем.

Ситуация 1.

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

Ситуация 2.

Руководитель, отвечающий за отдел производства, работает в довольно свободных

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

Ситуация 3.

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

Ситуация 4.

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

Задания

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

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

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

прием сотрудника на вакантную должность в отделе;

покупка или аренда помещения (здания) для осуществления конкретной производственной деятельности;
поиск путей достижения 10%-ного роста прибыли на конкретном предприятии.

Практические занятия 10-11

Вид практического занятия: практикующие упражнения, анализ конкретной ситуации.

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

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

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

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

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

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

Продолжительность занятия – 8 ч. / 2 ч.

Практическое занятие 12

Вид практического занятия: анализ конкретной ситуации.

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

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

В процессе практического занятия проводится анализ конкретной ситуации.

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

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

Практическое занятие 13-14

Вид практического занятия: практикующие упражнения, анализ конкретной ситуации.

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

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

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

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

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

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

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

Анализ конкретной ситуации

Повышение качества продукции

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

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

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

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

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

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

работы по оперативному контролю качества.

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

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

Задания:

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

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

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

Анализ конкретной ситуации Целевая ориентация рекламной компании фирмы

Два косметических магазина 10 лет работают в небольшом городе.

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

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

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

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

Бюджет рекламы магазина «Лола»

Таблица 1

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

Вопросы и задания:

1. В чем состоят отличия целевых позиций двух магазинов? Чем отличается их клиентура, насколько она может быть постоянной?

2. Каков может быть целевой имидж магазина «Ева»?

3. На чем вы рекомендуете концентрировать внимание адресатов рекламы «Ева»?

4. Составьте примерный рекламный план для магазина «Ева».

Практическое занятие 15-17

Вид практического занятия: практикующие упражнения, деловая игра

Тема и содержание занятия: «Классификация методов разработки управленческих

решений», «Методы диагностики проблем», «Методы целеполагания и выявления альтернатив»

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

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

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

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

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

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

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

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

Ситуация

Сегодня «Шереметьево» - крупный аэропорт России, где наблюдается тенденция роста авиаперевозок в течение последних трех лет: 2005 г. – 8,5 млн. пассажиров, 2006 – 9,5 млн. и 2007г. — 10,2 млн. Аэропорт самостоятельно осуществляет наземное сервисное и техническое обслуживание 14 иностранных авиакомпаний, среди которых такие крупные перевозчики, как Lufthansa и British Airways. Всего же в 2007 г. услугами «Шереметьево» пользовались 73 российских и 50 зарубежных авиакомпаний. Общая стоимость сервиса, предоставленного им за 2007г., превысила 1 млрд. руб., а количество самолетовылетов (основного показателя технической загрузки аэропорта) возросло на 13 %, при этом за сутки в среднем производилось примерно 360 взлетов/ посадок. Однако, несмотря на эти показатели, «Шереметьево» не попал в тройку лучших аэропортов России.

Задание

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

Порядок выполнения работы.

1. Постановка проблемы (задачи) перед творческой группой, четко сформулировать:
 - что в итоге необходимо получить или иметь;

- что мешает получению желаемого.

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

3. Выбрать каждой подгруппой руководителя.

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

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

Возможные идеи:

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

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

7. Подготовка каждой подгруппой письменного отчета.

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

Инструктаж участников при ранжировании. Из восьми карт выберите карту, содержащую самую важную идею, напишите цифру 8 в правом нижнем углу карточки, обведите цифру кружком, а карточку отложите. Из оставшихся семи карт выберите карту, содержащую наименее важную идею, напишите цифру 1 в правом нижнем углу карточки, обведите цифру кружком, а карточку отложите. Из оставшихся шести карт выберите самый важный пункт, запишите цифру 7 в правом нижнем углу, обведите цифру кружком, а карточку отложите. Действуйте подобным образом до тех пор, пока не будут отложены все карточки.

Требования к проведению «мозговой атаки».

1. Участники сидят за общим столом лицом друг к другу.
2. Запрещаются споры, критика и какие-либо оценки того, что говорится.
3. Время выступления каждого участника – 1-2 мин.

4. Высказываются любые идеи, вплоть до утопических, бредовых.
 5. Количество идей важнее их качества.
 6. Каждая идея обсуждается, критикуется и оценивается по следующим критериям:
 - соответствие предпосылкам и начальным требованиям;
 - возможность реализации или отсутствие таковой;
 - реализуется сразу или требуется время;
 - требует ее реализация лишних затрат или нет;
 - применима ли в другой сфере деятельности.
 7. Критические замечания излагаются сжато, лаконично (идеи, обсуждение которых требует много времени, лучше повторно рассмотреть позже).
 8. Выступать можно несколько раз, однако высказывания должны быть непродолжительными.
 9. Продолжительность первого рассмотрения – 20 мин.
Обязанности руководителя — координатора «мозговой атаки».
 1. Знакомит членов группы с правилами работы и поведения в группе.
 2. Ставит проблему и предлагает высказывать любые решения без предварительного обдумывания.
 3. Организует запись всех высказываемых предложений (как можно точнее),
 4. Следит за регламентом и соблюдением периодов работы.
 5. Помогает высказаться всем желающим, поощряет стеснительных или неспециалистов, особенно если творческая активность снижается.
 6. Набирает спектр версий для решения проблемы и лишь потом останавливается на лучшей из них.
 7. Стимулирует вопросы типа: «Есть ли связь между идеями?»
 8. Представляет участникам полный список идей, составленный на этапе их высказывания.
 9. Пытается систематизировать идеи по каким-либо признакам.
 10. Подводит тоги обсуждения, информирует о проблемах, оставшихся открытыми
 11. Не перебивает участников, не комментирует их высказывания, какими бы оригинальным и они ни были.
- Требования к отчету.*
1. Количество идей в отчете должно быть максимально большим.
 2. Идеи не должны дублировать друг друга.
 3. Изложение идей должно быть кратким и четким.
 4. Идеи должны соответствовать поставленной проблеме.

Практические занятия 18-19

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

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

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

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

Цель занятия: формирование исходных представлений о месте прогнозирования в

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

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

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

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

Контрольные вопросы:

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

Практические занятия 20

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

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

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

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

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

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

и риска.

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

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

Индивидуальные практикующие упражнения

Задание 1.

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

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

Вопросы и задания:

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

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

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

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

Задание 2

Фирма продает свой товар в 4 регионах. Исходная информация о количестве потенциальных покупателей товара фирмы, объеме покупок ее товара в среднем одним покупателем в год, ожидаемом увеличении или сокращении доли рынка в результате конкуренции, затратах на изучение рынка в каждом из регионов приведена в таблице.

Показатели	Регионы			
	1	2	3	4
1. Число потенциальных покупателей, чел.	1500	2200	2800	1100
2. Годовой объем приобретенного товара в расчете на 1 покупателя, руб./год	4000 + 0,2	5000 - 0,1	3000 -0,3	3000 + 0,2

3. Ожидаемое изменение доли рынка	500	400	600	300
4. Затраты на изучение рынка, тыс. руб.				

Вопросы и задания:

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

Задание 3

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

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

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

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

Вопросы и задания

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

Задание 4

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

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

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

Вопросы и задания

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

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

Контрольные вопросы:

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

Продолжительность занятия – 12 ч. / 3 ч.

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

8.1. Основная литература

- 1) Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / В.Л. Сендеров, Т.И. Юрченко, Ю.В. Воронцова, Е.Ю. Бровцина. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 227 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/20621. - ISBN 978-5-16-011735-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1897693> (дата обращения: 18.03.2023). – Режим доступа: по подписке.
- 2) Кузнецова, Н. В. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / Н.В. Кузнецова. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 222 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/10400. - ISBN 978-5-16-010495-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1947404> (дата обращения: 18.03.2023). – Режим доступа: по подписке.
- 3) Строева, Е. В. Качественные и количественные методы разработки и принятия управленческих решений: учебное пособие / Е.В. Строева, Е.В. Лаврова. — Москва: ИНФРА-М, 2020. —128 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-005222-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1006755>

8.2. Дополнительная литература

- 1) Литвак, Б. Г. Управленческие решения [Электронный ресурс] : Учебник / Б. Г. Литвак. - М.: Московская финансово-промышленная академия, (Академия бизнеса) 2012. - – ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <http://www.znanium.com/bookread.php?book=451394>
- 2) Сендеров В.Л. Методы принятия управленческих решений: учеб. пособие / В.Л. Сендеров, Т.И. Юрченко, Ю.В. Воронцова, Е.Ю. Бровцина. — М.: ИНФРА-М, 2016

Режим доступа <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=541911>

3) Управленческие решения: шпаргалка. — Москва : РИОР. — 96 с. - ISBN 978-5-369-00210-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/548661>

4) Балдин, К. В. Управленческие решения: Учебник / Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б., - 8-е изд. - Москва : Дашков и К, 2018. - 496 с.: ISBN 978-5-394-02269-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/327956>

8.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. <http://www.economy.gov.ru/mines/main> - официальный сайт Министерства экономического развития РФ

2. <http://www.minfin.ru> – официальный сайт Министерства финансов РФ

3. <http://www.nalog.ru> - официальный сайт Федеральной налоговой службы

4. <http://www.gks.ru/> - официальный сайт Федеральной службы государственной статистики

5. <https://www.book.ru/> - электронно-библиотечная система

6. <http://www.znanium.com/> - электронная библиотечная система ZNANIUM.COM

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

1. Microsoft Windows

2. Microsoft Office

3. Наборы открытых данных Портала открытых данных Российской Федерации [профессиональная база данных]: <https://data.gov.ru/>

4. Библиотечные и архивные ресурсы Государственной Думы [профессиональная база данных]: <http://parlib.duma.gov.ru/>

5. Справочно-правовая система «Консультант+» <http://www.consultant.ru>

6. Интернет-версия справочно-правовой системы "Гарант" (информационно-правовой портал "Гарант.ру"): <http://www.garant.ru>

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

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

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

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

- поточные лекции

Теоретические занятия (лекции) организуются по потокам. На лекциях излагаются темы дисциплины, предусмотренные рабочей программой, акцентируется внимание на наиболее принципиальных и сложных вопросах дисциплины, устанавливаются вопросы для самостоятельной проработки. Ряд тем дисциплины излагаются с использованием интерактивной формы проведения лекционных занятий: проблемные лекции с заранее

поставленной проблемой и системой докладов студентов длительностью по 5-10 минут. Конспект лекций является базой при подготовке к практическим занятиям, к экзаменам, а также самостоятельной научной деятельности.

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

- практические занятия

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

Практическая работа заключается в выполнении студентами, под руководством преподавателя, комплекса учебных заданий направленных на усвоение научно-теоретических основ разработки управленческих решений, приобретение практических навыков овладения методами практической работы с применением современных информационных и коммуникационных технологий. Проведение практических занятий основано на использовании интерактивных форм.

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

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

- *Индивидуальные и групповые практикующие упражнения*.

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

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

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

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

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

- самостоятельная работа обучающихся

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

Основными задачами самостоятельной работы обучающихся являются:

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

Самостоятельная работа студентов по дисциплине «Качественные и количественные методы разработки и принятия управленческих решений» обеспечивает:

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

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося.

Формы самостоятельной работы

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

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

Самостоятельная работа студента предусматривает следующие виды работ:

- подготовка докладов на заданную тему,
- подготовка презентаций по определенным вопросам;
- изучение научной и научно-методической базы по поставленной проблематике;
- подготовка графического материала по заданной теме
- подготовка к аудиторным занятиям;

- выполнение индивидуальных и групповых заданий и проектов;
- подготовка к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине;

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

Учебные занятия по дисциплине «Качественные и количественные методы разработки и принятия управленческих решений» проводятся в следующих оборудованных учебных кабинетах:

Вид учебных занятий по дисциплине	Наименование оборудованных учебных кабинетов, объектов для проведения практических занятий с перечнем основного оборудования
Занятия лекционного типа, групповые и индивидуальные консультации, текущий контроль, промежуточная аттестация	учебная аудитория, специализированная учебная мебель ТСО: видеопроекционное оборудование/переносное видеопроекционное оборудование доска
Занятия семинарского типа	учебная аудитория, специализированная учебная мебель, ТСО: Видеопроекционное оборудование, Интерактивная доска учебная аудитория, специализированная учебная мебель ТСО: Видеопроекционное оборудование Плакаты, стенды Доска
Самостоятельная работа обучающихся	помещение для самостоятельной работы, специализированная учебная мебель, ТСО: видеопроекционное оборудование, автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода в информационно-телекоммуникационную сеть "Интернет", доска; Помещение для самостоятельной работы в читальном зале Научно-технической библиотеки университета, специализированная учебная мебель автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет», интерактивная доска