Филиал ФГБОУ ВО РГУТиС в г. Махачкале

Подписано цифровой подписью: Филиал ФГБОУ ВО РГУТиС в г. Махачкале
Дата: 2022.04.20 13:59:13 +03'00'

УТВЕРЖДЕНО:
Советом филиала
ФГБОУ ВО «РГУТиС» в г. Махачкале
Протокол № 4 от «28» октября 2021 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.21 ***РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ***

основной профессиональной образовательной программы высшего образования – программы *бакалавриата*

по направлению подготовки: *38.03.01«Экономика»*

направленность (профиль): *Экономика предприятий и организаций*

Квалификация: ***бакалавр***

год начала подготовки: 2022г.

Разработчик:

должность	ученая степень и звание, ФИО
доцент	***к.э.н. Даитов В.В.***

Рабочая программа согласована и одобрена директором ОПОП:

должность	ученая степень и звание, ФИО
доцент	***к.э.н. Бахишев С.Д.***

1. Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля)

Дисциплина «Разработка управленческих решений» является частью первого блока программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.01 "Экономика", профиль: Экономика предприятий и организаций и относится к дисциплинам обязательной части программы.

Изучение данной дисциплины базируется на знаниях, полученных при изучении дисциплин: «Менеджмент», «Государственное регулирование экономики и территориального развития», «Управление проектами» ,«Бизнес-планирование», «Инновации в профессиональной деятельности, «Финансы», «Ресурсосбережение», «Экономика, нормирование и оплата труда на предприятии (в организации)» /»Управленческий учет и учет персонала», «Управление логистическими процессами на предприятии (в организации)»/ «Организация и управление бизнес-процессами на предприятии (в организации)»

Дисциплина направлена на формирование следующих компетенций выпускника:
ОПК-4 – способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности; в части индикаторов достижения компетенции ОПК 4.1 - осуществляет идентификацию экономических проблем и описывает их, используя профессиональную терминологию экономической науки; ОПК 4.2 – учитывает критерии экономической эффективности, оценки рисков и возможных социально-экономических последствий и разрабатывает варианты экономически и финансово обоснованных организационно-управленческих решений

ПК 2 - способен анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации, проводить описание и оценку эффективности решения с точки зрения выбранных критериев; в части индикаторов достижения компетенции ПК 2.1 - анализирует внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации; ПК 2.2 - проводит описание и оценку эффективности решения с точки зрения выбранных критериев, оценку рисков и возможных социально-экономических последствий

ПК- 4 - способен проводить анализ решений с точки зрения достижения целевых показателей, оценку ресурсов, необходимых для реализации решений; в части индикаторов достижения компетенции ПК 4.1 - учитывает действующие правовые нормы, ресурсы и ограничения для решения задач и реализации решений; ПК 4.2 - выбирает оптимальный способ решения задач, учитывая целевые ориентиры и имеющиеся условия, ресурсы и ограничения

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

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 11 зачетных единиц, 396 часов. Преподавание дисциплины ведется на очном отделении на 3 курсе на 6 семестре продолжительностью 18 недель (5 зачетных единиц), на 4 курсе на 7 семестре продолжительностью 18 недель (6 зачетных единиц). Программой дисциплины предусмотрены лекционные занятия(68 часов), практические занятия (108 часов),

© РГУТИС

самостоятельная работа студента (212 часов), групповые консультации (4 часа), промежуточная аттестация (4 часа) и предусматривает проведение учебных занятий следующих видов: лекции, проблемные лекции, практические занятия в форме семинара с заслушиванием и обсуждением докладов с презентациями, работы в малых группах, дискуссии, индивидуальных и групповых практикующих упражнениях, анализаконкретной ситуации, деловой игры, самостоятельная работа обучающихся, групповые и индивидуальные консультации.

Преподавание дисциплины ведется на заочном отделении на 4 курсе на 8 семестре и на 5 курсе в 9 семестре. Программой дисциплины предусмотрены: лекционные занятия (18 часов), практические занятия (22 часа), самостоятельная работа студента (348 часа), групповые консультации (4 часа), промежуточная аттестация (4 часа) и предусматривает проведение учебных занятий следующих видов: лекции, проблемные лекции, практические занятия в форме семинара с заслушиванием и обсуждением докладов с презентациями, работы в малых группах, дискуссии, индивидуальных и групповых практикующих упражнениях, анализа конкретной ситуации, деловой игры, самостоятельная работа обучающихся, групповые и индивидуальные консультации.

Преподавание дисциплины ведется на очно-заочном отделении на 4 курсе на 8 семестре и на 5 курсе в 9 семестре. Программой дисциплины предусмотрены: лекционные занятия (24 часа), практические занятия (28 часов), самостоятельная работа студента (336 часа), групповые консультации (4 часа), промежуточная аттестация (4 часа) и предусматривает проведение учебных занятий следующих видов: лекции, проблемные лекции, практические занятия в форме семинара с заслушиванием и обсуждением докладов с презентациями, работы в малых группах, дискуссии, индивидуальных и групповых практикующих упражнениях, анализа конкретной ситуации, деловой игры, самостоятельная работа обучающихся, групповые и индивидуальные консультации.

Программой предусмотрены следующие виды контроля:
-текущий контроль успеваемости в форме письменного тестирования;
- промежуточная аттестация на очном отделении в форме зачета (6 семестр), экзамена (7 семестр);
- промежуточная аттестация на заочном отделении в форме экзамена (8 семестр), экзамена (9 семестры);
- промежуточная аттестация на очно-заочном отделении в форме экзамена (8 семестр), экзамена (9 семестры);

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при изучении следующих дисциплин: «Комплексный экономический анализ деятельности предприятий (организаций)» , «Инвестиции и инвестиционная деятельность предприятий (организаций)», «Кредитование, денежный оборот и расчеты предприятий (организаций)»

После завершения курса обучающийся совершенствует полученные знания, умения и навыки в процессе прохождения практики и использует в ходе государственной итоговой аттестации

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

№ пп	Индекс компетенции, индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения (компетенции, индикатора достижения компетенции)

© РГУТИС

1	ОПК-4	Способность предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности в части индикаторов достижения компетенции ОПК 4.1 - осуществляет идентификацию экономических проблем и описывает их, используя профессиональную терминологию экономической науки; ОПК 4.2 – учитывает критерии экономической эффективности, оценки рисков и возможных социально-экономических последствий и разрабатывает варианты экономически и финансово обоснованных организационно-управленческих решений
2	ПК -2	ПК 2 - способен анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации, проводить описание и оценку эффективности решения с точки зрения выбранных критериев; в части индикаторов достижения компетенции ПК 2.1 - анализирует внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации; ПК 2.2 - проводит описание и оценку эффективности решения с точки зрения выбранных критериев, оценку рисков и возможных социально-экономических последствий
3	ПК -4	способен проводить анализ решений с точки зрения достижения целевых показателей, оценку ресурсов, необходимых для реализации решений; в части индикаторов достижения компетенции ПК 4.1 - учитывает действующие правовые нормы, ресурсы и ограничения для решения задач и реализации решений; ПК 4.2 - выбирает оптимальный способ решения задач, учитывая целевые ориентиры и имеющиеся условия, ресурсы и ограничения

3. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП:

Дисциплина «Разработка управленческих решений» является частью первого блока программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.01 "Экономика", профиль: Экономика предприятий и организаций и относится к дисциплинам обязательной части программы.

Изучение данной дисциплины базируется на знаниях, полученных при изучении дисциплин: «Менеджмент», «Государственное регулирование экономики и территориального развития», «Управление проектами» , «Бизнес-планирование», «Инновации в профессиональной деятельности», «Финансы», «Ресурсосбережение», «Экономика, нормирование и оплата труда на предприятии (в организации)» /»Управленческий учет и учет персонала», «Управление логистическими процессами на предприятии (в организации)»/ «Организация и управление бизнес-процессами на предприятии (в организации)»

Формирование компетенции ОПК-4 начинается в дисциплинах «Менеджмент» - во 2 семестре, «Государственное регулирование экономики и территориального развития» - 1 и 2 семестр, «Управление проектами»- 5 семестре, «Бизнес-планирование» в 5 семестре , параллельно в дисциплинах «Управление проектами»- 6 семестре, «Комплексный экономический анализ деятельности предприятий (организаций)» - 6,7,8 семестр,

© РГУТИС

«Инвестиции и инвестиционная деятельность предприятий (организаций)» - 7,8,9 семестры

Формирование компетенции ПК 2 начинается в дисциплинах Экономика и предпринимательство»- 2 и 3 семестр, дисциплинах «Менеджмент» - во 2 семестре, «Инновации в профессиональной деятельности» - 4 семестр, «Управление проектами»- 5 семестре, «Кредитование, денежный оборот и расчеты предприятий (организаций)»- 5 семестре , «Финансы»- 4 и 5 семестр, параллельно в дисциплинах «Управление проектами»- 6 семестре, «Комплексный экономический анализ деятельности предприятий (организаций)» - 6,7,8 семестр, «Кредитование, денежный оборот и расчеты предприятий (организаций)»- 6,7 семестре, «Управление недвижимостью»- 6 и 7 семестр, «Инвестиции и инвестиционная деятельность предприятий (организаций)» - 7,8,9 семестры

Формирование компетенции ПК 4 начинается в дисциплинах «Управление проектами»- 5 семестре, «Бизнес-планирование» в 5 семестре , «Ресурсосбережение» - 1 семестре, «Экономика, нормирование и оплата труда на предприятии (в организации)» /»Управленческий учет и учет персонала» - в 4 семестре, «Управление логистическими процессами на предприятии (в организации)»/ «Организация и управление бизнес-процессами на предприятии (в организации)» - в 3 семестре, параллельно в дисциплинах «Управление проектами»- 6 семестре, «Комплексный экономический анализ деятельности предприятий (организаций)» - 6,7,8 семестр, «Инвестиции и инвестиционная деятельность предприятий (организаций)» - 7,8,9 семестры

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при изучении следующих дисциплин: «Комплексный экономический анализ деятельности предприятий (организаций)» , «Инвестиции и инвестиционная деятельность предприятий (организаций)», «Кредитование, денежный оборот и расчеты предприятий (организаций)»

После завершения курса обучающийся совершенствует полученные знания, умения и навыки в процессе прохождения практики и использует в ходе государственной итоговой аттестации

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 11 зачетных единиц/ 396акад.часа
(1 зачетная единица соответствует 36 академическим часам)

Для очной формы обучения:

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры	
			6	7
1	**Контактная работа обучающихся**	184	92	92
	в том числе:	-	-	-
1.1	Занятия лекционного типа	68	34	34
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	108	54	54
	Семинары			
	Лабораторные работы			
	Практические занятия	108	54	54
1.3	Консультации	4	2	2

© РГУТИС

1.4	**Форма промежуточной аттестации (зачет, зачет с оценкой, экзамен)**	**4**	**Зачет 2**	**Экз 2**
2	**Самостоятельная работа обучающихся**	212	88	124
3	Общая трудоемкость час	396	180	216
	з.е.	11	5	6

Для заочной формы обучения:

№ п/п	**Виды учебной деятельности**	**Всего**	**Семестры**	
			8	**9**
1	**Контактная работа обучающихся**	**48**	**22**	**26**
	в том числе:		**-**	**-**
1.1	Занятия лекционного типа	18	8	10
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	22	10	12
	Семинары			
	Лабораторные работы			
	Практические занятия	22	10	12
1.3	Консультации	4	2	2
1.4	**Форма промежуточной аттестации (зачет, зачет с оценкой, экзамен)**	**4**	**Зачет 2**	**Экз 2**
2	**Самостоятельная работа обучающихся**	**348**	**266**	**82**
3	Общая трудоемкость час	396	288	108
	з.е.	11	8	3

Для очно-заочной формы обучения:

№ п/п	**Виды учебной деятельности**	**Всего**	**Семестры**	
			8	**9**
1	**Контактная работа обучающихся**	**60**	**30**	**30**
	в том числе:		**-**	**-**
1.1	Занятия лекционного типа	24	12	12
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	28	14	14
	Семинары			
	Лабораторные работы			
	Практические занятия	28	14	14
1.3	Консультации	4	2	2
1.4	**Форма промежуточной аттестации (зачет,**	**4**	**Зачет 2**	**Экз 2**

© РГУТИС

	зачет с оценкой, экзамен)			
2	**Самостоятельная работа обучающихся**	**336**	**258**	**78**
3	Общая трудоемкость час	396	288	108
	з.е.	11	8	3

© РГУТИС

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				
	Раздел 1. Теоретические основы разработки управленческих решений	1.1. Возникновение науки об управленческих решениях	2	Поточная лекция	4	ПЗ дискуссия			5	Ознакомление с ЭБС, обобщение лекционного материала
		1.2 Сущность и особенности управленческих решений	4	Поточная лекция	4	ПЗ, работа в малых группах			5	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам
		1.3 Типология управленческих решений	4	Поточная лекция	4	ПЗ, работа в малых группах			5	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала. Подготовка материала к групповому проекту.
		1.4 Условия и факторы качества управленческих решений	2	Поточная лекция	4	ПЗ Анализ			5	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-

© РГУТИС

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				
						конкретной ситуации				практического материала по заданным вопросам
		Контрольная точка 1. Коллоквиум								
	Раздел 2. Методологические основы разработки управленческих решений	2.1 Научные подходы к разработке управленческих решений	2	Проблемная лекция	4	ПЗ Дискуссия			5	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка к контрольной работе
		2.2 Целевая ориентация управленческих решений	2	Поточная лекция	4	ПЗ			5	Подготовка к контрольной работе
		2.3 Принятие решений в органах государственного (муниципального) управления	2	Поточная лекция	4	ПЗ			5	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала
		Контрольная точка 2. Презентация доклада								
	Раздел 3. Организацио	3.1 Технология разработки управленческих решений	4	Поточная лекция	4	ПЗ, работа в малых			5	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным

© РГУТИС

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				
	нные и социально-психологические основы разработки управленческих решений					группах Деловая игра				вопросам Подготовка материала к групповому проекту.
		3.2 Формы подготовки и реализации управленческих решений	2	Поточная лекция	4	ПЗ			5	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам.
		3.3 Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения	2	Поточная лекция	4	ПЗ			9	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам.
		3.4 Социально-психологические основы разработки управленческих решений	2	Поточная лекция	4	ПЗ Дискуссия			9	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка к коллоквиуму
		3.5 Этические основы разработки управленческих решений	2	Поточная лекция	4	ПЗ Дискуссия			9	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка к коллоквиуму
		Контрольная точка 3. Аудиторное тестирование								

© РГУТИС

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				
		4.1 Эффективность управленческих решений	2	Поточная лекция	4	ПЗ			9	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала.
		4.2 Контроль реализации управленческих решений	2	Поточная лекция	2	ПЗ Работа в малых группах			7	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала.
		Контрольная точка 4 Групповой проект.								
		Консультации					2			
		Промежуточная аттестация – Зачет - 2 часа								
	Раздел 1. Методы применяемые на стадии подготовки управленчес	1.1 Классификация методов разработки управленческих решений	4	Поточная лекция	6	ПЗ Деловая игра			14	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала
		1.2 Методы диагностики проблем	4	Поточная лекция	6	ПЗ			14	изучение научной и научно-методической базы по поставленной проблематике
		1.3 Методы целеполагания и выявления	4	Поточная	6	ПЗ			14	Подготовка к практическому занятию,

© РГУТИС

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				
	ких решений	альтернатив		лекция		Дискуссия				предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам
		Контрольная точка 1 Аудиторная контрольная работа.								
	Раздел 2. Методы планирования и прогнозирования	2.1 Методы прогнозирования	4	Поточная лекция	6	ПЗ			14	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам
		2.2 Топологические методы разработки управленческих решений	4	Поточная лекция	6	ПЗ			13	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка к контрольной работе
		Контрольная точка 2. Коллоквиум								

© РГУТИС

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 3. Методы применяемые на стадии выбора альтернатив	3.1 Методы выбора альтернатив в условиях определенности	4	Поточная лекция	6	ПЗ			14	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам
		3.2 Методы выбора альтернатив в условиях определенности и риска	4	Поточная лекция	6	ПЗ Заслушивание докладов			13	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка презентаций, докладов по основному материалу
		Контрольная точка 3. Аудиторное тестирование								
	Раздел 4. Методы реализации управленческого решения и оценки результатов	4.1 Методы согласования и утверждения решений	2	Поточная лекция	6	ПЗ			14	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам
		4.2 Методы оценки эффективности решений	4	Поточная лекция	6	ПЗ Заслушивание докладов			14	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала

© РГУТИС

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				
		Контрольная точка 4. Групповой проект								
		Консультации					2			
		Промежуточная аттестация – Экзамен - 2 часа								

Для заочной формы обучения:

© РГУТИС

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 Возникновение науки об управленческих решениях	0.5	Поточная лекция	0.5	ПЗ дискуссия			23	Ознакомление с ЭБС, обобщение лекционного материала
		1.2 Сущность и особенности управленческих решений	1	Поточная лекция	1	ПЗ, Работа в малых группах			23	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам
		1.3 Типология управленческих решений	0.5	Поточная лекция	1	ПЗ, Работа в малых группах			23	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	ПЗ Анализ конкретной ситуации			23	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам
		Контрольная точка 1 Коллоквиум.								
		2.1 Научные подходы к разработке	0.5	Проблемн	1	ПЗ			23	Работа в ЭБС, обобщение лекционного

© РГУТИС

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		ая лекция		Индивидуально практикующее упражнение				материала, подготовка к контрольной работе [осн.лит-ра - 2]
		2.2 Целевая ориентация управленческих решений	0.5	Поточная лекция	0.5	ПЗ Групповое практикующее упражнение			23	Подготовка к контрольной работе [осн.лит-ра - 2]
		2.3 Принятие решений в органах государственного (муниципального) управления	0.5	Поточная лекция	0.5	ПЗ Индивидуально практикующее упражнение			25	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала

© РГУТИС

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				
		Контрольная точка 2. Презентация доклада								
	Раздел 3. Организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений	3.1 Технология разработки управленческих решений	1	Поточная лекция	1	ПЗ Групповое практикующее упражнение Деловая игра			13	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	ПЗ Индивидуально практикующее упражнение			13	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам
		3.3 Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения	0.5	Проблемная лекция	1	ПЗ Индивидуальное практикующее			13	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам.

© РГУТИС

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				
						упражнение				
	Раздел 4. Эффективность управленческих решений	3.4 Социально-психологические основы разработки управленческих решений	0.5	Поточная лекция	1	ПЗ Дискуссия			13	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка к коллоквиуму
		3.5 Этические основы разработки управленческих решений	0.5	Поточная лекция	0.5	ПЗ Индивидуально практикующее упражнение			13	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка к коллоквиуму
		Контрольная точка 3. Аудиторное тестирование								
		4.1 Эффективность управленческих решений	0.5	Поточная лекция	0.5	ПЗ Индивидуально практикующее упражнение			13	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала.
		4.2 Контроль реализации управленческих	0.5	Поточная	0.5	ПЗ			25	Работа в ЭБС, обобщение лекционного

© РГУТИС

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				
		решений		лекция		Конкретная ситуация				материала.
		Контрольная точка 4. Групповой проект								
		Консультации					2			
		Промежуточная аттестация – Зачет- 2 часа								
	Раздел 1. Методы, применяемые на стадии подготовки управленческих решений	1.1 Классификация методов разработки управленческих решений	1	Поточная лекция	1	ПЗ дискуссия			10	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала
		1.2 Методы диагностики проблем	1	Поточная лекция	1.5	ПЗ дискуссия			10	изучение научной и научно-методической базы по поставленной проблематике
		1.3 Методы целеполагания и выявления альтернатив	1	Поточная лекция	1.5	ПЗ Дискуссия			10	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам
		Контрольная точка 1. Аудиторная								

© РГУТИС

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. Методы планирования и прогнозирования	**контрольная работа**								
		2.1 Методы прогнозирования	1	Поточная лекция	1	ПЗ Индивидуально практикующее упражнение			10	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам
		2.2 Топологические методы разработки управленческих решений	1	Поточная лекция	1.5	ПЗ Дискуссия Контрольная работа			10	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка к контрольной работе
		Контрольная точка 2. Коллоквиум								

© РГУТИС

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 3. Методы применяемые на стадии выбора альтернатив	3.1 Методы выбора альтернатив в условиях определенности	1	Поточная лекция	1.5	ПЗ Дискуссия			10	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам
		3.2 Методы выбора альтернатив в условиях определенности и риска	1	Поточная лекция	1.5	ПЗ Заслушивание докладов			10	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка презентаций, докладов по основному материалу
		Контрольная точка 3. Аудиторное тестирование								
	Раздел 4. Методы реализации управленческого решения и	4.1 Методы согласования и утверждения решений	1	Поточная лекция	1	ПЗ Работа в группах			2	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам
		4.2 Методы оценки эффективности решений	2	Поточная	1.5	ПЗ			10	Работа в ЭБС, обобщение лекционного

© РГУТИС

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				
	оценки результатов			лекция		Заслушивание докладов				материала
		Контрольная точка 4. Групповой проект								
		Консультации					2			
		Промежуточная аттестация – Экзамен - 2 часа								

Для очно-заочной формы обучения:

© РГУТИС

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	2 Возникновение науки об управленческих решениях	1	Поточная лекция	1	ПЗ дискуссия			23	Ознакомление с ЭБС, обобщение лекционного материала
		1.2 Сущность и особенности управленческих решений	1	Поточная лекция	1	ПЗ, Работа в малых группах			23	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам
		1.3 Типология управленческих решений	1	Поточная лекция	1	ПЗ, Работа в малых группах			23	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала. Подготовка материала к групповому проекту.
		1.4 Условия и факторы качества управленческих решений	1	Поточная лекция	1	ПЗ Анализ конкретной ситуации			23	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам
		Контрольная точка 1 Коллоквиум.								

© РГУТИС

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	2.1 Научные подходы к разработке управленческих решений	1	Проблемная лекция	1	ПЗ Индивидуально практикующее упражнение			23	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка к контрольной работе [осн.лит-ра - 2]
		2.2 Целевая ориентация управленческих решений	1	Поточная лекция	1	ПЗ Групповое практикующее упражнение			23	Подготовка к контрольной работе [осн.лит-ра - 2]
		2.3 Принятие решений в органах государственного (муниципального) управления	1	Поточная лекция	1	ПЗ Индивидуально практикующее упражнение			17	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала

© РГУТИС

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				
		Контрольная точка 2. Презентация доклада								
	Раздел 3. Организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений	3.1 Технология разработки управленческих решений	1	Поточная лекция	1	ПЗ Групповое практикующее упражнение Деловая игра			13	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	1	Поточная лекция	1	ПЗ Индивидуально практикующее упражнение			13	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам
		3.3 Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения	1	Проблемная лекция	1	ПЗ Индивидуальное практикующее			13	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам.

© РГУТИС

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				
						упражнение				
	Раздел 4. Эффективность управленческих решений	3.4 Социально-психологические основы разработки управленческих решений	0.5	Поточная лекция	1	ПЗ Дискуссия			13	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка к коллоквиуму
		3.5 Этические основы разработки управленческих решений	0.5	Поточная лекция	1	ПЗ Индивидуально практикующее упражнение			13	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка к коллоквиуму
		Контрольная точка 3. Аудиторное тестирование								
		4.1 Эффективность управленческих решений	0.5	Поточная лекция	1	ПЗ Индивидуально практикующее упражнение			13	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала.
		4.2 Контроль реализации управленческих	0.5	Поточная	1	ПЗ			25	Работа в ЭБС, обобщение лекционного

© РГУТИС

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				
		решений		лекция		Конкретная ситуация				материала.
		Контрольная точка 4. Групповой проект								
		Консультации					2			
		Промежуточная аттестация – Зачет- 2 часа								
	Раздел 1. Методы, применяемые на стадии подготовки управленческих решений	1.1 Классификация методов разработки управленческих решений	1	Поточная лекция	1	ПЗ дискуссия			6	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала
		1.2 Методы диагностики проблем	2	Поточная лекция	2	ПЗ дискуссия			10	изучение научной и научно-методической базы по поставленной проблематике
		1.3 Методы целеполагания и выявления альтернатив	2	Поточная лекция	2	ПЗ Дискуссия			10	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам
		Контрольная точка 1. Аудиторная								

© РГУТИС

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. Методы планирования и прогнозирования	**контрольная работа**								
		2.1 Методы прогнозирования	1	Поточная лекция	2	ПЗ Индивидуально практикующее упражнение			10	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам
		2.2 Топологические методы разработки управленческих решений	1	Поточная лекция	1.5	ПЗ Дискуссия Контрольная работа			10	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка к контрольной работе
		Контрольная точка 2. Коллоквиум								

© РГУТИС

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 3. Методы применяемые на стадии выбора альтернатив	3.1 Методы выбора альтернатив в условиях определенности	1	Поточная лекция	1.5	ПЗ Дискуссия			10	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам
		3.2 Методы выбора альтернатив в условиях определенности и риска	1	Поточная лекция	1.5	ПЗ Заслушивание докладов			10	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка презентаций, докладов по основному материалу
		Контрольная точка 3. Аудиторное тестирование								
	Раздел 4. Методы реализации управленческого решения и	4.1 Методы согласования и утверждения решений	1	Поточная лекция	1	ПЗ Работа в группах			2	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам
		4.2 Методы оценки эффективности решений	2	Поточная	1.5	ПЗ			10	Работа в ЭБС, обобщение лекционного

© РГУТИС

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				
	оценки результатов			лекция		Заслушивание докладов				материала
		Контрольная точка 4. Групповой проект								
		Консультации					2			
		Промежуточная аттестация – Экзамен - 2 часа								

© РГУТИС

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, 5 часов / 23 часа / 23 часа	**Основная литература** 1. Барышев, А. В. Основы разработки управленческого решения : учебное пособие / А.В. Барышев. — Москва : ФОРУМ :ИНФРА-М, 2021. — 164 с. — (Высшее образование:Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook_59f18fd67a54e9.78575180. - ISBN 978-5-8199-0680-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1349710 2. Бережная, Е. В. Методы и модели принятия управленческих решений: учеб. пособие / Е.В. Бережная, В.И. Бережной. — М. : ИНФРА-М, 2019. — https://znanium.com/catalog/document?id=354949 3. Строева, Е. В. Разработка 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 **Дополнительная литература** 1) Лифшиц, А.С., Управленческие решения : учебное пособие / А.С. Лифшиц. — Москва : КноРус, 2022. — 245 с. — ISBN 978-5-406-09383-2. — URL:https://old.book.ru/book/943071 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, 2021 Режим доступа https://znanium.com/catalog/document?id=360995
2	Сущность и особенности управленческих решений, 5 часов / 23 часа / 23 часа	
3	Типология управленческих решений, 5 часов / 23 часа / 23 часа	
4	Условия и факторы качества управленческих решений, 5 часов / 23 часа / 23 часа	
5	Научные подходы к разработке управленческих решений, 5 часов / 23 часа / 23 часа	
6	Целевая ориентация управленческих решений, 5 часов / 23 часа / 23 часа	
7	Принятие решений в органах государственного (муниципального) управления, 5 часов / 25 часов / 23 часов	
8	Технология разработки управленческих решений, 5 часов / 13 часов / 13 часов	
9	Формы подготовки и реализации управленческих решений, 9 часов / 13 часов / 13 часов	
10	Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения, 9 часов / 13 часов / 13 часов	
11	Социально-психологические основы разработки управленческих решений, 9 часов / 13 часов / 13 часов	
12	Этические основы разработки управленческих решений, 9 часов / 13 часов / 13 часов	
13	Эффективность управленческих решений, 9 часов / 13	

© РГУТИС

	часов / 13 часов	
14	Контроль реализации управленческих решений, 7 часов / 25 часов / 25 часов	
15	Классификация методов разработки управленческих решений, 14 часов / 10 часов / 6 часов	
16	Методы диагностики проблем, 14 часов / 10 часов / 10 часов	
17	Методы целеполагания и выявления альтернатив, 14 часов / 10 часов / 10 часов	
18	Методы прогнозирования, 14 часов / 10 часов / 10 часов	
19	Топологические методы разработки управленческих решений, 13 часов / 10 часов / 10 часов	
20	Методы выбора альтернатив в условиях определенности, 14 часов / 10 часов / 10 часов	
21	Методы выбора альтернатив в условиях определенности и риска, 13 часов / 10 часов / 10 часов	
22	Методы согласования и утверждения решений, 14 часов / 2 часа / 2 часа	
23	Методы оценки эффективности решений, 14 часов / 10 часов / 10 часов	

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

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

№ пп	Индекс компе-тенции, индика	Содержание компетенции и индикатора достижения компетенции	Раздел дисциплины, обеспечивающий этапы формирование компетенции, индикатора достижения компетенции	В результате изучения раздела дисциплины, обеспечивающего формирование компетенции, индикатора достижения компетенции обучающийся должен:		
				знать	уметь	владеть

© РГУТИС

	тора достижения компетенции					
1	ОПК-4 Способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие					
	ОПК 4.1	осуществляет идентификацию экономических проблем и описывает их, используя профессиональную терминологию экономической науки	Теоретические основы разработки управленческих решений; Методологические основы разработки управленческих решений; Организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений;	-сущностную основу, функции, особенности управленческих решений; - роль и значение решений в деятельности руководителя; - типологию, факторы управленческих решений; - виды ответственности за последствия принятия решений; - технологические и организационные основы разработки, выбора и принятия управленческих решений;	- выявлять проблемные ситуации, требующие разработки и принятия управленческих решений; - выявлять типологические особенности проблемных ситуаций в деятельности предприятия (организации); - ставить цели и формулировать задачи, направленные на реализацию профессиональных функций руководителя;	- навыками определения приоритетов разработки и принятия управленческих решений; - навыками применения причинно-следственного анализа проблемные ситуации, требующей принятия управленческого решения;
	ОПК	учитывает критерии		- вероятные	- применять методы	- методами определения

© РГУТИС

	4.2	экономической эффективности, оценки рисков и возможных социально-экономических последствий и разрабатывает варианты экономически и финансово обоснованных организационно-управленческих решений	Методологические основы разработки управленческих решений; Организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений; Методы применяемые на стадии подготовки управленческих решений	риски и ограничения в решении поставленных профессиональных задач; - основные методы разработки, выбора и принятия управленческих решений.	разделения ответственности за результаты принятия управленческих решений; -выявлять и оценивать потенциал развития организации; -оценивать вероятные риски и ограничения в решении поставленных профессиональных задач, выбирать наиболее оптимальные решения, в том числе, в условиях неопределенности	приоритетов целевой ориентации управленческих решений; -навыком предлагать организационно-управленческие решения
2	ПК 2 - способен анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации, проводить описание и оценку эффективности решения с точки зрения выбранных критериев					
	ПК 2.1	анализирует внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации	Организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений;	- пути повышения качества управленческих решений;	- определять параметры качества управленческих решений;	- приемами оценки влияния управленческих решений на результаты деятельности предприятия (организации);
	ПК 2.2	проводит описание и оценку эффективности решения с точки зрения выбранных критериев, оценку рисков и возможных социально-экономических	Эффективность и контроль реализации управленческих решений Методы применяемые на стадии подготовки	- условия появления неопределенности и рисков; -критерии, принципы, методы, инструменты	- осуществлять отбор методических приемов разработки, выбора и принятия управленческих решений в условиях определенности,	- навыками анализа альтернативных вариантов управленческих решений в условиях определенности,

© РГУТИС

		последствий	управленческих решений Методы планирования и прогнозирования Методы применяемые на стадии выбора альтернатив	оценки эффективности управленческих решений; - основы контроля выполнения управленческих решений.	неопределенности и рисков; - осуществлять социально-экономическую оценку результатов принятия и реализации управленческих решений.	неопределенности и рисков; -навыками мониторинга выполнения принятого управленческого решения.
3	ПК- 4 - способен проводить анализ решений с точки зрения достижения целевых показателей, оценку ресурсов, необходимых для реализации решений					
	ПК 4.1	учитывает действующие правовые нормы, ресурсы и ограничения для решения задач и реализации решений	Теоретические основы разработки управленческих решений; Методологические основы разработки управленческих решений; Организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений;	сущностную основу, функции, особенности управленческих решений; - роль и значение решений в деятельности руководителя; - типологию, факторы, пути повышения качества управленческих решений; - виды ответственности за последствия принятия решений; - условия появления неопределенности и рисков;	- выявлять проблемные ситуации, требующие разработки и принятия управленческих решений; - выявлять типологические особенности проблемных ситуаций в деятельности организации; - определять параметры качества управленческих решений;	- навыками определения приоритетов разработки и принятия управленческих решений; - навыками применения причинно-следственного анализа проблемные ситуации, требующей принятия управленческого решения;

© РГУТИС

	ПК 4.2	выбирает оптимальный способ решения задач, учитывая целевые ориентиры и имеющиеся условия, ресурсы и ограничения	Эффективность и контроль реализации управленческих решений Методы применяемые на стадии подготовки управленческих решений Методы планирования и прогнозирования Методы применяемые на стадии выбора альтернатив	- -критерии принципы, методы, инструменты оценки эффективности управленческих решений; - основы контроля выполнения управленческих решений; - формы контроля за исполнением государственных решений;	- применять методы разделения ответственности за результаты принятия управленческих решений; -ставить цели и формулировать задачи, направленные на реализацию профессиональных функций руководителя; - осуществлять отбор методических приемов разработки, выбора и принятия управленческих решений в условиях определенности, неопределенности и рисков; - осуществлять социально-экономическую оценку результатов принятия и реализации управленческих решений;	- приемами оценки влияния управленческих решений на результаты деятельности организации; - методами определения приоритетов целевой ориентации управленческих решений; - навыками анализа альтернативных вариантов управленческих решений в условиях определенности, неопределенности и рисков; -навыками мониторинга выполнения принятого управленческого решения;

© РГУТИС

					-формировать альтернативные варианты управленческих решений по бюджетированию и структуре государственных активов	-методами оценки экономической и социальной эффективности государственных решений - приемами мониторинга процесса разработки и выполнения государственных решений;

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

Результат обучения по дисциплине	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Этап освоения компетенции
Знание сущностной основы, функций, особенностей управленческих решений; роли и значения решений в деятельности руководителя; типологии, факторов управленческих решений; видов ответственности за последствия принятия решений; технологических и организационных основ разработки, выбора и принятия управленческих решений; вероятных рисков и ограничений в решении поставленных профессиональных задач; основных методов разработки, выбора и принятия управленческих решений.	Коллоквиум, подготовка докладов с презентациями по предложенной тематике, аудиторное тестирование, аудиторная контрольная работа выполнение и защита группового проекта.	Студент демонстрирует знание сущностной основы, функций, особенностей управленческих решений; роли и значения решений в деятельности руководителя; типологии, факторов управленческих решений; видов ответственности за последствия принятия решений; технологических и организационных основ разработки, выбора и принятия управленческих решений; вероятных рисков и ограничений в решении поставленных профессиональных задач; основных методов разработки, выбора	Закрепление способности осуществлять идентификацию экономических проблем и описывает их, используя профессиональную терминологию экономической науки; учитывать критерии экономической эффективности, оценки рисков и возможных социально-экономических последствий и разрабатывать варианты экономически и финансово обоснованных

© РГУТИС

Умение выявлять проблемные ситуации, требующие разработки и принятия управленческих решений; выявлять типологические особенности проблемных ситуаций в деятельности предприятия (организации); ставить цели и формулировать задачи, направленные на реализацию профессиональных функций руководителя; применять методы разделения ответственности за результаты принятия управленческих решений; выявлять и оценивать потенциал развития организации; оценивать вероятные риски и ограничения в решении поставленных профессиональных задач, выбирать наиболее оптимальные решения, в том числе, в условиях неопределенности. Владение навыками определения приоритетов разработки и принятия управленческих решений; навыками применения причинно- следственного анализа проблемные ситуации, требующей принятия управленческого решения; методами определения приоритетов целевой ориентации управленческих решений; навыком предлагать организационно-управленческие решения.		и принятия управленческих решений. Студент демонстрирует умение выявлять проблемные ситуации, требующие разработки и принятия управленческих решений; выявлять типологические особенности проблемных ситуаций в деятельности предприятия (организации); ставить цели и формулировать задачи, направленные на реализацию профессиональных функций руководителя; применять методы разделения ответственности за результаты принятия управленческих решений; выявлять и оценивать потенциал развития организации; оценивать вероятные риски и ограничения в решении поставленных профессиональных задач, выбирать наиболее оптимальные решения, в том числе, в условиях неопределенности. Студент демонстрирует владение навыками определения приоритетов разработки и принятия управленческих решений; навыками применения причинно-следственного анализа проблемные ситуации, требующей принятия управленческого решения; методами определения приоритетов целевой ориентации управленческих решений; навыком предлагать организационно-управленческие решения.	организационно-управленческих решений
Знание путей повышения качества управленческих решений; условий	Коллоквиум, подготовка докладов с	Студент демонстрирует знание путей повышения качества управленческих	Закрепление способности анализировать внутренние

© РГУТИС

появления неопределенности и рисков; критерий, принципов, методов, инструментов оценки эффективности управленческих решений; основ контроля выполнения управленческих решений. Умение определять параметры качества управленческих решений; осуществлять отбор методических приемов разработки, выбора и принятия управленческих решений в условиях определенности, неопределенности и рисков; осуществлять социально-экономическую оценку результатов принятия и реализации управленческих решений. Владение приемами оценки влияния управленческих решений на результаты деятельности предприятия (организации); навыками анализа альтернативных вариантов управленческих решений в условиях определенности, неопределенности и рисков; навыками мониторинга выполнения принятого управленческого решения.	презентациями по предложенной тематике, аудиторное тестирование, аудиторная контрольная работа выполнение и защита группового проекта.	решений; условий появления неопределенности и рисков; критерий, принципов, методов, инструментов оценки эффективности управленческих решений; основ контроля выполнения управленческих решений. Студент демонстрирует умение определять параметры качества управленческих решений; осуществлять отбор методических приемов разработки, выбора и принятия управленческих решений в условиях определенности, неопределенности и рисков; осуществлять социально-экономическую оценку результатов принятия и реализации управленческих решений. Студент демонстрирует владение приемами оценки влияния управленческих решений на результаты деятельности предприятия (организации); навыками анализа альтернативных вариантов управленческих решений в условиях определенности, неопределенности и рисков; навыками мониторинга выполнения принятого управленческого решения.	(внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации; проводить описание и оценку эффективности решения с точки зрения выбранных критериев, оценку рисков и возможных социально-экономических последствий
Знание сущностной основы, функций, особенностей управленческих решений; роли и значения решений в деятельности руководителя; типологии, факторов, путей повышения качества		Студент демонстрирует знание сущностной основы, функций, особенностей управленческих решений; роли и значения решений в деятельности руководителя; типологии, факторов,	Закрепление способности учитывать действующие правовые нормы, ресурсы и ограничения для решения задач и реализации решений; выбирать

© РГУТИС

управленческих решений; видов ответственности за последствия принятия решений; условий появления неопределенности и рисков; критерий принципов, методов, инструментов оценки эффективности управленческих решений; основ контроля выполнения управленческих решений; форм контроля за исполнением государственных решений. Умение выявлять проблемные ситуации, требующие разработки и принятия управленческих решений; выявлять типологические особенности проблемных ситуаций в деятельности организации; определять параметры качества управленческих решений; применять методы разделения ответственности за результаты принятия управленческих решений; ставить цели и формулировать задачи, направленные на реализацию профессиональных функций руководителя; осуществлять отбор методических приемов разработки, выбора и принятия управленческих решений в условиях определенности, неопределенности и рисков; осуществлять социально-экономическую оценку результатов принятия и реализации управленческих решений; формировать альтернативные варианты		путей повышения качества управленческих решений; видов ответственности за последствия принятия решений; условий появления неопределенности и рисков; критерий принципов, методов, инструментов оценки эффективности управленческих решений; основ контроля выполнения управленческих решений; форм контроля за исполнением государственных решений. Студент демонстрирует умение выявлять проблемные ситуации, требующие разработки и принятия управленческих решений; выявлять типологические особенности проблемных ситуаций в деятельности организации; определять параметры качества управленческих решений; применять методы разделения ответственности за результаты принятия управленческих решений; ставить цели и формулировать задачи, направленные на реализацию профессиональных функций руководителя; осуществлять отбор методических приемов разработки, выбора и принятия управленческих решений в условиях определенности, неопределенности и рисков; осуществлять социально-экономическую оценку результатов принятия и реализации управленческих решений;	оптимальный способ решения задач, учитывая целевые ориентиры и имеющиеся условия, ресурсы и ограничения

© РГУТИС

управленческих решений по бюджетированию и структуре государственных активов. Владение навыками определения приоритетов разработки и принятия управленческих решений; навыками применения причинно- следственного анализа проблемные ситуации, требующей принятия управленческого решения; приемами оценки влияния управленческих решений на результаты деятельности организации; методами определения приоритетов целевой ориентации управленческих решений; навыками анализа альтернативных вариантов управленческих решений в условиях определенности, неопределенности и рисков; навыками мониторинга выполнения принятого управленческого решения; методами оценки экономической и социальной эффективности государственных решений; приемами мониторинга процесса разработки и выполнения государственных решений.		формировать альтернативные варианты управленческих решений по бюджетированию и структуре государственных активов. Студент демонстрирует владение навыками определения приоритетов разработки и принятия управленческих решений; навыками применения причинно- следственного анализа проблемные ситуации, требующей принятия управленческого решения; приемами оценки влияния управленческих решений на результаты деятельности организации; методами определения приоритетов целевой ориентации управленческих решений; навыками анализа альтернативных вариантов управленческих решений в условиях определенности, неопределенности и рисков; навыками мониторинга выполнения принятого управленческого решения; методами оценки экономической и социальной эффективности государственных решений; приемами мониторинга процесса разработки и выполнения государственных решений.	

© РГУТИС

Критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации

Для оценки учебных достижений обучающихся используется балльно-рейтинговая технология, которая основана на единых требованиях к студентам, предполагающих в процессе изучения дисциплины прохождение фиксированного количества мероприятий текущего контроля успеваемости.

Балльно-рейтинговая технология оценки знаний студентов предусматривает проведение:

- текущего контроля успеваемости студентов;
- промежуточная аттестации успеваемости студента.

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 двух зачетов и двух экзаменов.

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).

Результаты текущего контроля успеваемости при выставлении оценки в ходе промежуточной аттестации следующим образом.

Оценка «отлично» может быть выставлена только по результатам сдачи экзамена/дифференцированного зачета. Автоматическое проставление оценки «отлично» не допускается.

Если по результатам текущего контроля обучающийся набрал:

71-80 балл — имеет право получить «автоматом» «зачтено» или оценку «хорошо»;

62-70 баллов — имеет право получить «автоматом» «зачтено» или оценку «удовлетворительно»;

51-61 балл — обязан сдавать зачет/экзамен;

50 баллов и ниже — не допуск к зачету/экзамену.

Технология выставления итоговой оценки, в том числе перевод в итоговую 5-балльную шкалу оценки определяется следующим образом:

Таблица перевода рейтинговых баллов в итоговую 5 — балльную оценку

Баллы за семестр	Автоматическая оценка		Баллы за зачет/экзамен		Общая сумма баллов	Итоговая оценка
	зачтено	экзамен	min	max		
71-80	зачтено	4 (хорошо)	18	20	89-90	4 (хорошо)
					91-100	5 (отлично)
62-70	зачтено	3	15	20	77-90	4 (хорошо)

© РГУТИС

	(удовлетворительно)				
51-61	Допуск к зачету/экзамену	11	20	62-75	3 (удовлетворительно)
				76-81	4 (хорошо)
50 и менее	Не допуск к зачету, экзамену				

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 не точностей - 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:
0 баллов
проект не подготовлен;
1-2 балла
подготовлен, но тема раскрыта не полностью
3-4 баллов
проект подготовлен, но содержит ошибки и неточности формулировок
5-7 баллов
проект подготовлен, но не достаточен по объему
8-10 баллов
проект подготовлен, но отсутствует презентация
11-12 баллов
проект подготовлен, текстовая часть соответствует всем требованиям, но презентация условна
13-15 баллов
все требования соблюдены, презентация полностью раскрывает тему проекта
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.

© РГУТИС

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	– 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 изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков.	– 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
	– вопросы излагаются систематизировано и последовательно; – продемонстрировано умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и	– обучающийся показывает полное знание – программного материала, основной и – дополнительной литературы;

© РГУТИС

«4» /зачет	доказательный характер; – продемонстрировано усвоение основной литературы. – ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», но при этом имеет один из недостатков: – а) в изложении допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа; – б) допущены один – два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию преподавателя; – в) допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию преподавателя; – ситуация в целом оценена верно, предлагаемые решения в целом соответствуют разбираемой ситуации, отсутствуют примеры, даны традиционные рекомендации по всем вопросам к ситуационной задаче.	– 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	– 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; – ситуация в целом оценена верно, но не по всем вопросам даны корректные ответы, рекомендации носят отвлеченный характер, нет примеров; – при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, студент не может применить	– 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; – подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой на минимально допустимом уровне

© РГУТИС

	теорию в новой ситуации.	
«2» /незачет	– не раскрыто основное содержание учебного материала; – обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала; – допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов; – ситуация разобрана поверхностно, нет конкретных выводов и рекомендаций, не на все вопросы к ситуационной задаче даны ответы. – не сформированы компетенции, умения и навыки.	– обучающийся имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала по дисциплине; – не способен аргументировано и последовательно его излагать, допускает грубые ошибки в ответах, неправильно отвечает на задаваемые вопросы или затрудняется с ответом; – не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой.

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

Номер недели семестра	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции (или ее части)	Вид и содержание контрольного задания	Требования к выполнению контрольного задания и срокам сдачи
1	Раздел 1. Теоретические основы разработки управленческих решений	Коллоквиум. Выявление теоретических знаний по темам раздела. Включает собеседование по 2 вопросам	Критерии оценки выполнения задания: 1.Общее время устных ответов на 2 вопроса составляет 6-8 минут.(0-2 балла) 2.Содержание ответов отражает их правильное понимание и изложение.(0-8 баллов) Коллоквиум проводится на 12 неделе семестра в аудитории
2	Раздел 2. Методологические основы разработки управленческих решений	Презентация доклада. Выявление уровня освоения теоретических знаний по темам раздела.	Критерии оценки выполнения задания: 1.Объем доклада 4-6 стр. (0-2 балла) 2.Раскрытие темы доклада (0-5 баллов) 3.Отсутствие не точностей

© РГУТИС

			(0-1 балл) 4.Презентация доклада (0-2 балла) Презентация доклада проводиться в аудитории
3	Раздел 3. Организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений	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 на 16 неделе семестра в аудитории
4	Раздел 4 Эффективность управленческих решений	Групповой проект. Выявление практических навыков и умения проведения анализа влияния факторов внешней и внутренней среды на проектирование организации.	Выполнение проекта группой студентов численностью 4-5 человек. Критерии оценки проекта: 0 баллов проект не подготовлен; 1-2 балла подготовлен, но тема раскрыта не полностью 3-4 баллов проект подготовлен, но содержит ошибки и неточности формулировок 5-7 баллов проект подготовлен, но не достаточен по объему 8-10 баллов проект подготовлен, но отсутствует презентация 11-12 баллов проект подготовлен, текстовая часть соответствует всем требованиям, но презентация условна 13-15 баллов
5	Раздел 5 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.Обьем работы составляет 1.5-2 стр. (0-2 балла) 2. Содержание работы раскрывает степень владения теоретическим материалом и

© РГУТИС

			аргументированность ответа на поставленный вопрос (0-8 баллов) 3. Работы выполняется в аудитории в течении 45 минут
6	Раздел 6 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
7	Раздел 7 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
8	Раздел 8 Методы реализации управленческого решения и оценки результатов	Групповой проект. Выявление практических навыков и умения проведения оценки качества управленческих решений принятых руководителями организаций.	Выполнение проекта группой студентов численностью 4-5 человек. Критерии оценки проекта: 0 баллов проект не подготовлен; 1-2 балла подготовлен, но тема раскрыта не полностью 3-4 баллов проект подготовлен, но содержит ошибки и неточности формулировок 5-7 баллов проект подготовлен, но не достаточен по объему 8-10 баллов проект подготовлен, но отсутствует презентация 11-12 баллов проект подготовлен, текстовая часть соответствует всем

© РГУТИС

			требованиям, но презентация условна 13-15 баллов Выполнение проекта проводится на 17 неделе 5 семестра в аудитории в течении 90 минут

Раздел 1. Теоретические основы разработки управленческих решений

Вид задания: коллоквиум

Примеры содержания 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

© РГУТИС

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. Цели, задачи фирмы характеризуют:
A - методологию управления;
B - процесс управления;
C - структуру управления;
D - технику управления;
E - методику управления.

2. Законы и принципы организации относятся к:
A - процессу управления;
B - структуре управления;
C - методологии управления;
D - технике управления;
E - методике управления.

3. Коммуникации как элемент системы управления относятся к подсистеме:

© РГУТИС

A - методология управления;
B - процесс управления;
C - структура управления;
D - методика управления;
E - техника управления.

4. Разработка и реализация решений относится к подсистеме:
A - методология управления;
B - процесс управления;
C - структура управления;
D - техника управления;
E - методика управления.

5. Функция управления - это:
A - Совокупность действий, относительно однородных по некоторому признаку, направленных на достижение общей цели управления;
B - совокупность действий, относительно однородных по некоторому признаку, направленных на достижение частной цели управления;
C - совокупность действий, относительно однородных по некоторому признаку, направленных на достижение частной цели и подчиненных общей цели управления;
D - совокупность действий, направленных на достижение частной цели и подчиненных общей цели управления;
E - совокупность действий, направленных на достижение общей цели управления.

6. Мастер участка выполняет:
A - производственную функцию;
B - вспомогательную функцию;
C - функцию управления производственными функциями;
D - функцию управления управленческой деятельностью;
E - стратегическую функцию.

7. Связь между переменными входа и выхода системы, это:
A - зависимость;
B - закономерность;
C - закон;
D - результат;
E - соотношение.

8. Зависимости, которые формируются людьми для реализации глобальных целей организации или страны, являются:
A- объективными;
B - субъективными;
C - глобальными;
D - частными;
E - кратковременными.

9. Зависимость прибыльности организации от величины устойчивого спроса на ее.продукцию является:

© РГУТИС

A - объективной, долговременной;
B - объективной, кратковременной;
C - субъективной, долговременной;
D - субъективной, кратковременной;
E -нет такой зависимости.

10. Зависимость производительности труда от величины оплаты, является:
A - объективной, долговременной;
B - объективной, кратковременной;
C -субъективной, долговременной;
D - субъективной, кратковременной;
E - нет такой зависимости.

11. Зависимость эффективности труда аппарата управления от его информированности, является:
A - объективной, долговременной;
B - объективной, кратковременной;
C - субъективной, долговременной;
D - субъективной, кратковременной;
E - нет такой зависимости.

12. Формирование зависимости выходных параметров от входных; определение допустимой инерционности, запаздывания и порога реагирования - это:
A - механизм действия закона (закономерности);
B - механизм использования закона (закономерности);
C - механизм преобразования в организации;
D - механизм функционирования в организации;
E - механизм развития организации.

13. Какие из зависимостей формируются самим человеком:
A - объективные;
B - субъективные;
C - моральные;
D - долговременные;
E - кратковременные.

14. Какая из приведенных зависимостей будет основной при определении результатов деятельности фирмы?
A - словесная;
B - графическая;
C - формульная;
D - табличная;
E - нет верного ответа.
15. Какая из приведенных классификаций зависимостей не является общепринятой?
A - объективная - субъективная;
B - кратковременная - долговременная;
C - моральная - аморальная;
D - устная - письменная;

© РГУТИС

E - зависимости вообще не классифицируются.

16. Все законы, по которым функционируют организации, делятся на:
A - две группы;
B - три группы;
C - четыре группы;
D - пять групп;
E - такого деления не существует.

17. Какая из перечисленных групп характеризует группу основополагающих законов организации:
A - законы развития, синергии, гармонии;
B - законы синергии, самосохранения, гармонии;
C - законы самосохранения, развития, синергии;
D - законы развития, информированности - упорядоченности;
E - законы развития, гармонии.

18. Какой из перечисленных законов не входит в группу законов второго уровня:
A - закон развития;
B - закон гармонии;
C - закон единства, анализа и синтеза;
D - закон информированности - упорядоченности;
E - специфические законы организации.

19. Из перечисленных законов организации: 1. Закон синергии, 2. Закон самосохранения; 3. Закон информированности - упорядоченности; 4. Закон единства, анализа и синтеза; 5, Закон композиции и пропорциональности; 6. Специфические законы социальной организации; 7. Закон развития - к основополагающим законам организации относятся:
A - 1,3,4,6;
B - 1,2,7;
C - 1,2,3,5;
D - 1,3,5,7;
E - 1,2,5.

20. Процесс существенного усиления или ослабления потенциала какой-то материальной системы, называется:
A - эмерджентность;
B - синергия;
C - системность;
D - результативность;
E - развитие.

21. Из перечисленных этапов жизненного цикла полно характеризуют статическое состояние организации:
A - этап нечувствительности;
B - этап нечувствительности, насыщения, ликвидации организации;
C - этап нечувствительности, этап ликвидации организации;

© РГУТИС

D - этап насыщения;
E - все ответы неполные.

22. Из перечисленных этапов жизненного цикла полно характеризуют динамическое состояние организации:
A - этапы нечувствительности, внедрения, роста, зрелости, насыщения, спада, краха;
B - этапы внедрения, роста, зрелости;
C - этапы внедрения, роста, зрелости, насыщения, спада, краха;
D - этапы роста, зрелости;
E - этапы роста, зрелости, спада, краха.

22. Из перечисленных принципов 1) принцип приоритета цели, 2) принцип приоритета функций над структурой, 3) принцип приоритета структур над функциями, 4) принцип приоритета объекта управления над субъектом, 5) принцип приоритета субъекта управления над объектом, 6) принцип приоритета персонала, к принципам стратегического состояния организации относятся:
A - 1, 2, 5;
B - 1, 3, 4, 6;
C - 1, 2, 4;
D - 2, 3, 4, 5;
E - 1, 3, 5.

23. Из перечисленных принципов 1) принцип приоритета цели, 2) принцип приоритета персонала, 3) принцип приоритета функций над структурой, 4) принцип приоритета структур над функциями, 5) принцип приоритета объекта управления над субъектом, 6), принцип приоритета субъекта управления над объектом, к принципам стратегического состояния организации относятся:
A - 1, 2, 3, 5;
B - 2, 3, 4;
C - 2, 4, 5;
D - 1, 2, 5;
E - Нет верного ответа.

24. Для каждой компании должно быть найдено соответствие между эффективностью и затратами. Приоритет должен принадлежать эффективности. Это формулировка:
A - принципа экономичности;
B - принципа соответствия эффективности производства и экономичности;
C - принципа соответствия цели и ресурсов;
D - принципа приоритета цели;
E - нет верного ответа.

25. Ключевые цели, принятые в компании, должны своевременно обеспечиваться ресурсами - это формулировка:
A - принципа приоритета целей;
B - принципа эффективности производства;
C - принципа экономичности производства;

© РГУТИС

D - принципа соответствия эффективности производства и экономичности;
E - все ответы неверны.

26. Принцип прямоточности относится к принципам:
A - соответствия;
B - приоритета;
C - оптимальности;
D - управления;
E - эффективности.

27. Принцип ритмичности относится к принципам;
A - соответствия;
B - приоритета;
C - оптимальности;
D - управления;
E - эффективности.

28. Что из перечисленного 1) прямоточность; 2) ритмичность; 3) синхронизация; 4) оптимальное сочетание централизации и децентрализации производства и управления; 5) соответствие эффективности производства и экономичности; 6) соответствие распорядительства и подчинения, относится к принципам оптимальности?
A - 1,2,3,4;
B - 1,2,3,5,6;
C - 4,5,6,
D - 2,4,5,6;
E - 1,2,4,5,6.

29. Производственные и информационные процессы должны идти с заданным уровнем равномерности в течение заданных временных интервалов - это формулировка:
A - принципа синхронизации;
B - принципа ритмичности;
C - принципа соответствия эффективности производства и экономичности;
D - принципа оптимального сочетания централизации и децентрализации производства и управления;
E - принципа равномерности.

30. 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

31. 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,

© РГУТИС

формулировка задания и организационно-практическая работа по достижению поставленных целей.

32. 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.

33. 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

34. 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.

35. 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».

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

Вид управленческой деятельности	Управленческие решения
	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,

© РГУТИС

Управление производством	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

37. 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

38. 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

39. 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

© РГУТИС

40. 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.

41. Как трактуется категория «технология разработки управленческих решении»

А) Способ разработки управленческих решений.

Б) Структуризация процесса разработки управленческих решений.

В) Последовательность этапов, алгоритмов и операций процессаразработки управленческих решений.

Г) Сценарий разработки управленческих решений.

Д) Приемы разработки управленческих решений.

42. 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

43. 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.

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

А) Лицо принимающее решение.

Б) Роль руководителя организации.

В) В соответствии с ответственностью и властью принятый порядок принятияуправленческих решений.

Г) Последний этап процесса разработки управленческих решений.

Д) Осуществление выбора альтернативы.

45. Накакомэтапе процесса менеджмента используется генерирование вариантовуправленческих решений?

А) Целеполагание.

Б) Оценка ситуации.

В) Принятие решения.

Г) На всех этапах.

Д) Разработка проблемы.

© РГУТИС

46. Какую роль играют исследования в процессах разработки управленческих решений?

А) Используются на этапе анализа ситуации.

Б) Используются на этапе определения проблемы.

В) Используются на этапе разработки вариантов решений.

Г) Используются на этапе целеполагания.

Д) Используются на каждом из этапов разработки управленческих решений.

47. Вставьте недостающие слова в определение:

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

Варианты слов:

А) фактор

Б) влияние

В) оказывать

Г) руководитель

48. Как связаны процессы «разработка управленческих решений» и «принятие управленческих решений»?

А) Могут быть не связаны.

Б) Принятие – последний этап разработки управленческих решений.

В) Принятие – одна из важнейших функций руководителя.

Г) Разработка решений – это осуществление функций менеджмента, а принятие управленческого решения – это способ реализации административной власти.

Д) Это один процесс.

49. Какую роль играет организационное проектирование в разработке управленческих решений?

А) Позволяет разрабатывать варианты управленческих решений.

Б) Позволяет скоординировать стратегические и тактические управленческие решения.

В) В процессе оргпроектирования выявляются ситуации и проблемы, требующие нетрадиционных подходов к разработке и принятию управленческих решений.

Г) Создает условия для разработки эффективных управленческих решений.

Д) Формирует основные взаимосвязи структуры, функций и управленческих решений.

50. Какую роль играет централизация управления в процессах разработки управленческих решений?

А) Сокращает количество разработчиков.

Б) Сокращает затраты.

В) Усложняет процесс разработки.

Г) Усложняет время разработки.

Д) Сужает область альтернатив.

51. Как с помощью анализа процесса разработки управленческих решений можно

© РГУТИС

определить степень взаимосвязанности звеньев системы управления?

А) В процесс включаются все ответственные за реализацию звенья.

Б) Легко обнаружить плохо работающие подразделения.

В) По взаимосвязанности целей.

Г) По степени включенности в работу руководителей подразделении.

Д) Помеханизму согласования решении.

52. Какую роль играет децентрализация управления в процессах разработки управленческих решений?

А) Усложняет процесс разработки.

Б) Ускоряет время разработки.

В) Сужает область альтернатив

Г) Расширяет область альтернатив.

Д) Расширяет количество разработчиков.

53. Вставьте недостающие слова в определение:

Математическая модель задачи принятия решения – это специальная (А) конструкция, (Д) описывающая в терминах математической теории (Б) процесс или (В), лежащее в основе конкретной задачи. Процесс решения такой модели является своеобразным аналогом (Г) специалиста, принимающего решение.

Варианты слов:

А) логическая

Б) объективный

В) явление

Г) целенаправленно

Д) мыслительного процесса

54. Как с помощью анализа процесса разработки управленческих решений можно определить степень взаимосвязанности звеньев системы управления?

А) В процесс включаются все ответственные за реализацию звенья.

Б) Легко обнаружить плохо работающие подразделения.

В) По взаимосвязанности целей.

Г) По степени включенности в работу руководителей подразделении.

Д) Помеханизму согласования решений.

55. Какую роль играет децентрализация управления в процессах разработки управленческих решений?

А) Усложняет процесс разработки.

Б) Ускоряет время разработки.

В) Сужает область альтернатив

Г) Расширяет область альтернатив.

Д) Расширяет количество разработчиков.

56. Какую роль играет профессиональная подготовленность в разработке управленческих решений?

А) Является критерием оценки руководителей.

Б) Является критерием принятия на работу.

В) Повышает качество решений.

© РГУТИС

Г) Приводит к повышению производительности труда.
Д) Вызывает уважение сотрудников.

57. Какие из предложенных элементов относятся к функциям руководителя по организации разработки управленческого решения?
1) управление процессом выработки решений; 2) определение задачи, участие в ее конкретизации и выборе критериев оценки эффективности решения; 3) окончательный выбор из имеющихся вариантов решения и ответственность за него; 4) организация реализации разработанного решения исполнителями.
Варианты ответов:
А. все ответы
Б. нет верных ответов
В. 1, 2, 3
Г. 1, 3
Д. 1, 2, 4

58. Какую роль играет соблюдение принципов делегирования полномочий в процессах разработки управленческих решений?
А) Повышает ответственность за реализацию решения.
Б) Повышает ответственность за разработку решения.
В) Способствует эффективности разработки решения.
Г) Сложное решение делит на более простые.
Д) Позволяет, чтобы полномочия были достаточными для их осуществления.

59. Как принципы делегирования полномочий реализуются в процессах разработки управленческих решений?
А) Они не могут быть реализованы.
Б) Составляют базу распределения прав, обязанностей и ответственности при реализации решений.
В) Принцип функциональной дефиниции позволяет разрабатывать решение в соответствии с зафиксированными функциями.
Г) Принцип уровня полномочий позволяет определить рациональный уровень ответственности.
Д) Скалярный принцип делегирования связывает полномочия с властью.

60. Как связаны процессы в области разработки и принятия управленческих решений?
А) Соответствуют сложившейся системе централизации и децентрализации управлении.
Б) Отождествляются с полномочиями, правом и ответственностью административных работников.
В) Функциями, полномочиями и сложившимися неформальными связями организации.
Г) Чаше всего не связаны.
Д) Связь через процедуры принятия управленческих решений.

61. В чем заключается организационно-правовое обеспечение разработки и принятия управленческих решений?

© РГУТИС

А) В наличии системы правил, обеспечивающих единообразие разработки и принятия управленческих решений.

Б) В режиме работы организации.

В) В наличии административных и нормативных актов и организационно-правовых механизмов разработки и принятия управленческих решений.

Г) Отражено в уставе организации.

Д) В системе информационного обеспечения разработки и принятия управленческих решений.

62. Какие проблемы разработки управленческих решений возникают в сложных – иерархических структурах управления?

А) Затрудняется последовательность этапов и параллельность решения задач.

Б) Согласование целей, ресурсов, технологий, решений.

В) Координация процессов разработки решений.

Г) Взаимоотношения лиц, принимающих решение.

Д) Децентрализация сферы принятия решения.

63. Вставьте недостающие слова в определение:

Цель – (**Б**) состояние (**А**), к которому она (**Г**) путем достижения определенных (**В**) своей деятельности.

Варианты слов:

А) организация

Б) будущее

В) результат

Г) стремится

Д) руководитель

64. Основу целевого управления составляет:

А) Бизнес-план

Б) Набор стратегических, тактических и оперативных целей

В) Четкий регламент действий каждого руководителя

Г) Нет верных ответов

Д) Все ответы верны

65. Инициативно-целевое управление

А) Не гарантирует достижения цели в заданные сроки

Б) Ведет к достижению цели в заранее неизвестные сроки

В) Гарантирует достижение цели в заданные сроки

Г) Нет верных ответов

Д) Все ответы верны

66. Программно-целевое управление

А) Гарантирует достижение цели в заданные сроки

Б) Ведет к достижению цели в заранее неизвестные сроки

В) Не гарантирует достижение цели в заданные сроки

Г) Нет верных ответов

Д) Все ответы верны

© РГУТИС

67. Какой вид целевого управления наиболее эффективен для организации с численностью 3-5 человек?

А) Инициативно-целевое
Б) Регламентное
В) Программно-целевое
Г) Нет верных ответов
Д) Все ответы верны

68. Какой вид целевого управления наиболее эффективен для организации с численностью 100 человек?

А) Программно-целевое
Б) Регламентное
В) Инициативно-целевое
Г) Нет верных ответов
Д) Все ответы верны

69. Какой вид целевого управления наиболее эффективен для экономики России?

А) Регламентное
Б) Программно-целевое
В) Инициативно-целевое
Г) Нет верных ответов
Д) Все ответы верны

70. На какой функции управления базируется «Управление по результатам?»

А) Координация
Б) Организация
В) Планирование
Г) Нет верных ответов
Д) Все ответы верны

71. В каких условиях наиболее эффективным является «Управление по результатам»?

А) Тогда, когда время между принятием решений и результатом их выполнения минимально (часы, несколько дней)
Б) Когда деятельность организации дает работу основной массе жителей определенной территории
В) Когда организация работает по жестко регламентированной технологии
Г) нет верных ответов
Д) все ответы верны

72. В каких условиях «Управление на базе потребностей и интересов» дает лучшие результаты?

А) Когда организация работает по жестко регламентированной технологии
Б) Когда время между принятием решений и их выполнением минимально (часы, несколько дней)
В) Когда деятельность организации дает работу основной массе жителей определенной территории
Г) нет верных ответов

© РГУТИС

Д) все ответы верны

73. «Управление на базе искусственного интеллекта» предусматривает

А) Использование руководителем информационных систем при решении технических и логических операций

Б) Полную подготовку для руководителей всех решений с помощью современных программно-информационных средств

В) Получение непосредственных указаний от компьютерных систем при выполнении подчиненными типовых операций

Г) Нет верных ответов

Д) Все ответы верны

4. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играют принятые долгосрочные цели организации?

А) Используются методы стратегического менеджмента.

Б) Процессы характеризуются целевым типом.

В) Обусловливают разработку стратегических решений.

Г) Процессы разработки преобразуются в разветвленный тип.

Д) Процессы разработки преобразуются в корректирующийся тип.

75. Какую роль играет «дерево целей» в разработке управленческих решений?

А) Для планирования работ всех подразделений.

Б) Для координации работ подразделений.

В) Определяет круг задач и решений для подразделений и конкретных исполнителей.

Г) Для организации процесса достижения общей цели.

Д) Для перехода от одной цели к другой.

76. Что необходимо учитывать при сравнении альтернативных вариантов решений?

А) Последствия принимаемого решения.

Б) Изменение цен на ресурсы.

В) Все сильные и слабые места альтернатив и планов их реализации.

Г) Изменение целей организации.

Д) Мотивацию исполнителей.

77. Вставьте недостающие слова в определение:

Стратегические решения – (**В**) правил, определяющих общие (**А**) функционирования и (**Б**) фирм.

Варианты слов:

А) направления

Б) развития

В) набор

Г) стремление

Д) цель

78. Какую роль играет профессиональная подготовленность в разработке управленческих решений?

А) Является критерием оценки руководителей.

© РГУТИС

Б) Является критерием принятия на работу.
В) Повышает качество решений.
Г) Приводит к повышению производительности труда.
Д) Вызывает уважение сотрудников.

79. Какие из предложенных элементов относятся к функциям руководителя по организации разработки управленческого решения?
1) управление процессом выработки решений; 2) определение задачи, участие в ее конкретизации и выборе критериев оценки эффективности решения; 3) окончательный выбор из имеющихся вариантов решения и ответственность за него; 4) организация реализации разработанного решения исполнителями. 7*Варианты ответов:*
А. все ответы
Б. нет верных ответов
В. 1, 2, 3
Г. 1, 3
Д. 1, 2, 4

80. Какую роль играет соблюдение принципов делегирования полномочий в процессах разработки управленческих решений?
А) Повышает ответственность за реализацию решения.
Б) Повышает ответственность за разработку решения.
В) Способствует эффективности разработки решения.
Г) Сложное решение делит на более простые.
Д) Позволяет, чтобы полномочия были достаточными для их осуществления.

81. Как принципы делегирования полномочий реализуются в процессах разработки управленческих решений?
А) Они не могут быть реализованы.
Б) Составляют базу распределения прав, обязанностей и ответственности при реализации решений.
В) Принцип функциональной дефиниции позволяет разрабатывать решение в соответствии с зафиксированными функциями.
Г) Принцип уровня полномочий позволяет определить рациональный уровень ответственности.
Д) Скалярный принцип делегирования связывает полномочия с властью.

82. Какие проблемы разработки управленческих решений возникают в сложных – иерархических структурах управления?
А) Затрудняется последовательность этапов и параллельность решения задач.
Б) Согласование целей, ресурсов, технологий, решений.
В) Координация процессов разработки решений.
Г) Взаимоотношения лиц, принимающих решение.
Д) Децентрализация сферы принятия решения.

83. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играют полномочия?
А) Дают право принятия решения.
Б) Создают условия решения единой для всей организации задачи.

© РГУТИС

В) Это условия для реализации лидера.

Г) Это возможность дифференциации заработной платы.

Д) Это ограничение в системе принятия решений.

84. Какую роль поведение руководителей играет в процессе принятия управленческих решений?

А) Авторитарный стиль повышает эффективность принятых решений.

Б) Демократический стиль повышает эффективность принятых решений.

В) Корпоративный стиль повышает эффективность принятых решений.

Г) Открытая мотивация повышает эффективность принятых решений.

Д) Авторитарный стиль снижает эффективность принятых решений.

85. Какую роль личностные качества руководителя играют в процессе принятия управленческих решений?

А) Личностные качества играют большую роль в малых группах.

Б) Личностные качества играют роль только в малых организациях.

В) Играют роль не качества, а собственность.

Г) Не играют никакой роли.

Д) Качества эффективного лидера создают потенциал эффективности принятых решений.

86. Вставьте недостающие слова в определение:

Контроль – (Б) менеджмента по (А) расхода (В) и обеспечению (Г) планов, программ, заданий по реализации управленческих решений.

Варианты слов:

А) учет

Б) функция

В) ресурсы

Г) выполнение

Д) решение

87. Вставьте недостающие слова в определение:

Контроль выполнения управленческого решения – (А) и определение соответствия (В) состояния (Б) управления принятым управленческим решениям, а так же правовым, финансовым, техническим и моральным (Г).

Варианты слов:

А) проверка

Б) объекта

В) фактического

Г) нормы

Д) методы

88. Какие организационные изменения необходимо осуществить при реализации маркетинговой концепции разработки управленческих решений?

А) Ориентировать организацию на исследование рынка.

Б) Повысить профессиональный уровень работников.

В) Осуществить организационный и психологический переход на реализацию концепции маркетинга.

Г) Осуществлять функции маркетинга.

© РГУТИС

Д) Создать подразделения маркетинга.

89. Какие проблемы для разработки управленческих решений создает усложнение связей между подразделениями организации?

А) Размывается ответственность исполнения.

Б) Все ответы верны

В) Усложняется разработка плана.

Г) Усложняется система контроля решений.

Д) Нет верного ответа

90. Какую роль играет диапазон управления в процессах разработки управленческих решений?

А) Не играет роли.

Б) Чем выше диапазон управления, тем больше должен учитываться характер деятельности и профессионализм исполнителей.

В) Формирует трудно контролируемую область решений.

Г) Оказывает влияние на планирование и контроль.

Д) Увеличивается количество исполнителей.

91. Какую роль играет мониторинг в разработке управленческих решений?

А) Позволяет оценить решение с позиций достижения цели.

Б) Позволяет адекватно реагировать на изменение ситуации.

В) Обеспечивает информацией для принятия решений в условиях неопределенности.

Г) Обеспечивает достоверность данных.

Д) Практически не используется.

92. Какую роль играет делегирование полномочий в процессах разработки управленческих решений?

А) Содействует эффективности разработки решения.

Б) Делит сложную задачу на более простые.

В) Повышает ответственность за реализацию решения.

Г) Повышает ответственность за разработку решения.

Д) Способствует эффективности реализации решения.

93. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет правовое обеспечение управления организацией?

А) Устанавливает ответственность за последствия реализованных решений.

Б) Дает право разрабатывать и принимать решения.

В) Устанавливает права, обязанности и ответственность за решения.

Г) Устанавливает порядок распределения ответственности.

Д) Обеспечивает законность принятого процесса разработки решений.

Раздел 4. Эффективность управленческих решений

Содержание заданий группового проекта:

Задание 1. Разработать и обосновать организационную структуру управления муниципальной гостиницы;

Задание 2. Разработать и обосновать организационную структуру управления городского молодежного спортивного клуба;

© РГУТИС

Задание 3. Разработать и обосновать организационную структуру управления муниципального фитнес-центра;

Задание 4. Разработать и обосновать организационную структуру управления социального-продовольственного магазина.

Задание 5. Разработать и обосновать организационную структуру управления городской поликлиники.

Раздел 5. Методы, применяемые на стадии подготовки управленческих решений

Вид задания: выполнение аудиторной контрольной работы

Примеры содержания заданий контрольной работы:

1.1 Классификация методов разработки управленческих решений

1.2 Методы диагностики проблем

1.3 Методы целеполагания и выявления альтернатив

Раздел 6. Методы планирования и прогнозирования

Вид задания: коллоквиум

Примеры содержания вопросов коллоквиума:

1. Прогнозирование: понятийная база, типологии прогнозов;
2. Фактографические методы прогнозирования;
3. Экспертные методы прогнозирования;
4. Место прогнозирования в принятии решений.

Раздел 7. Методы, применяемые на стадии выбора альтернатив

Вид задания: письменное тестирование

1. Вставьте недостающие слова в определение

Метод – это система (**Б**) и процедур (**В**) различных (**А**) управления с целью выработки (**Г**) управленческих решений.

Варианты слов:

А) задача

Б) правило

В) выполнение

Г) рациональных

Д) решение

2. Какими факторами определяется область применения методов разработки решений?

А) Характером решаемых проблем.

Б) Условиями, в которых принимается решение.

В) Сочетанием обоих факторов.

Г) Нет верных ответов

Д) Все ответы верны

3. Вставьте недостающие слова в определение:

Аналитические методы - основанные на работе (**Б**) или специалиста с набором аналитических (**А**). Они определяют соотношение между (**Г**) выполнения (**В**) и ее (**Д**) в виде формул, графиков, логических соотношений.

Варианты слов:

А) зависимость

Б) руководитель

© РГУТИС

В) задача
Г) условия
Д) результат

4. Аналитические методы разработки решений характеризуются тем, что:
А) Руководители устанавливают и используют реальные зависимости между условиями выполнения задачи и ее результатами
Б) Руководители используют проверенные на практике варианты реше ний и результаты их выполнения
В) Руководители, используя математические критерии оптимальности определяют наилучший вариант решения.
Г) Нет верных ответов
Д) Все ответы верны

5. Вставьте недостающие слова в определение:
Статистические методы - основанные на (Б) информации о (В) удачном (А) ряда организаций в какой-либо сфере деятельности для (Г) или реализации УР (Е) компаниями.
Варианты слов:
А) опыт
Б) использование
В) прошлом
Г) разработка
Д) результат
Е) другие

6. Матричный метод разработки решений основан:
А) На достигнутом компромиссе критериев решения проблемы
Б) На использовании информации о прошлых результатах в конкретных сферах деятельности
В) На предварительном составлении набора вопросов, направленных на решение проблемы.
Г) Нет верных ответов
Д) Все ответы верны

7. Какие из перечисленных методов разработки управленческих решений относятся к группе экспертных методов?
А) Метод теории игр
Б) Метод разработки сценария
В) Метод Дельфи
Г) Нет верных ответов
Д) Все ответы верны

8. Экспертный метод разработки решений эффективно реализуется при условии, когда:
А) Решения рассчитаны на широкий круг потребителей
Б) Ситуации имеют сходный или повторяющийся характер
В) В решении принимают участие несколько специалистов разного профиля и уровня управления

© РГУТИС

Г) Нет верных ответов
Д) Все ответы верны

9. Метод сценариев представляет собой
А) Графическое изображение связей основных и последующих вариантов разработки решения
Б) Набор прогнозов по решению проблемы, их возможным положительным и отрицательным последствиям
В) Набор аналитических зависимостей между условиями решения проблемы и возможными результатами
Г) Нет верных ответов
Д) Все ответы верны

13. К эвристическим методам разработки решений относится
А) Метод дерева решений
Б) Метод ранжировки решений
В) Метод мозговой атаки
Г) Нет верных ответов
Д) Все ответы верны

14. К активирующим методам разработки решений относится
А) Метод сценариев
Б) Метод конференции идей
В) Матричный метод
Г) Нет верных ответов
Д) Все ответы верны

15. Почему в различных моделях менеджмента формируются разные системы оценки решений?
А) Системы оценки одни и те же.
Б) Оценка закладывается в технологию менеджмента.
В) Модели характеризуются способом разработки решений, если способы разные, то и критерии оценки разные.
Г) Ставятся разные цели.
Д) Цели достигаются разными способами.

16. Какие методы генерирования вариантов решений наиболее используемы в любой организации?
А) Использование групп.
Б) «Мозговой штурм».
В) Административные.
Г) Экономические.
Д) Маркетинговые

17. Коммуникации в организации рассматриваются:
А - как процесс;
В - как явление;
С - как формы отношения между людьми;

© РГУТИС

D - как процесс и как явление;
E - как взаимодействие между субъектом и объектом управления.

18. Процесс общения, передачи информации от человека к человеку, является:
A - коммуникацией;
B - мотивацией;
C - контактом;
D - связью;
E - отношениями.

19. Источник, канал, сообщение, получатель - это четыре основных компонента модели:
A - мотивации;
B - коммуникации;
C - организации;
D - власти;
E - деятельности.

20. Перевод, преобразование смысла идеи, сообщения в символы - это:
A - трансляция;
B - трактовка;
C - интерпретация;
D - кодирование;
E - декодирование.

21. Реакция получателя на сообщение источника называется:
A - обратной связью;
B - ответом;
C - сигналом;
D - знаком;
E - нет верного ответа.

22. Средство, с помощью которого сообщение передается от источника к получателю, называется:
A - кодом;
B - каналом;
C - знаком;
D - символом;
E - сигналом.

23. Символы коммуникации делятся на:
A - вербальные и невербальные;
B - закодированные и незакодированные;
C - прямые и косвенные;
D - содержательные и формальные;
E - прямые и косвенные.

24. Помехи и искажения в процессе коммуникации, препятствующие достижению

© РГУТИС

заданного результата, называются:

A - деструкцией;
B - диссонансом;
C - шумом;
D - дисгармонией;
E - нарушением коммуникации.

25. Ступенями коммуникации являются:
A - полная поддержка, различие, поляризация, столкновение, антагонизм;
B - различие, поляризация, столкновение, конфликт;
C - полная поддержка, различие, конфликт;
D - поляризация, столкновение, антагонизм, конфликт;
E - антагонизм, конфликт.

26. Выступающий передает послание аудитории. Эта коммуникация является:
A - межличностной;
B - общественной;
C - внутренне-оперативной;
D - коммуникацией в малой группе;
E - внешней.

27. Условиями возникновения конфликта является наличие:
A - оппонентов и инцидента;
B - оппонентов и объекта конфликта;
C - конфликтной ситуации и инцидента;
D - конфликтной ситуации и объекта конфликта;
E - объекта конфликта.

28. Отличительным признаком конфликта является:
A - реальная борьба между действующими людьми или группами;
B - невозможность реализации целей какой-либо из взаимодействующих сторон;
C - деятельность людей, преследующих различные цели;
D - стремление к власти;
E - социально-психологическая напряженность, порождающая изменения в деятельности организации.

29. Как измеряют управленческие решения?
А) Не измеряют.
Б) Оценивают экономический ущерб от нереализованного решения.
В) Оценивают экономическим результатом реализованного решения.
Г) С помощью количественно-качественных показателей результативности решения.
Д) С помощью шкалы.

30. Какие критерии измерения решений наиболее часто используются на практике?
А) Результаты работы организации в целом.
Б) Максимизация прибыли.
В) Минимизация затрат.
Г) Качество произведенного продукта.
Д) Время исполнения (точно вовремя).

© РГУТИС

31. Какая взаимосвязь между критериями результативности и эффективности решений?

А) По существу, это один показатель.

Б) Эффективность — экономический показатель, результативность оценивается с помощью и социальных, и экономических показателей.

В) Результативность — показатель достижения цели, эффективность — прибыли. Г) Результативность связана с производительностью труда, эффективность — с экономическими достижениями производительного труда.

Д) Совершенно не связаны.

32. Какие способы измерения управленческих решений наиболее распространены в российской практике управления?

А) Дисциплина.

Б) Экономические результаты.

В) Качество выполнения.

Г) Реализация решения точно вовремя.

Д) Начальник — всегда прав.

33. Вставьте недостающие слова в определение:

Анализ - разложение целого на (А) и последующее установление (В) между ними с целью повышения (Б) прогнозирования, оптимизации, обоснования, планирования и оперативного (Д) реализацией управленческого решения по развитию (Г).

Варианты слов:

А) элемент

Б) качество

В) взаимосвязь

Г) объект

Д) управление

34. Вставьте недостающие слова в определение:

Формализованная сторона процесса подготовки и выбора решения - это (Б), обусловленная (А) процесса выработки (В).

Варианты слов:

А) математизация

Б) нормативная

В) решение

Г) руководитель

Д) подчиненный

35. Решения, тщательно оцененные менеджером, рассмотрены все альтернативные варианты – это:

А) Рискованные решения.

Б) Импульсивные решения.

В) Осторожные решения.

Г) Профессиональное решение.

Д) Нет верных ответов

© РГУТИС

36. Какую роль играет внутренняя среда в разработке управленческих решений коммерческих организаций?

А) Не играет роли, все управляемо.

Б) Ее изменения могут повлиять на результаты реализации принятых решений.

В) В соответствии с глубиной изменений они могут быть отражены в конкретных решениях и процессе их принятия.

Г) Все зависит от характера и глубины изменений.

Д) Каждое изменение среды должно фиксироваться ивноситься в процесс разработки и принятия управленческих решений.

37. Какую роль играет миссия организации в разработке управленческих решений?

А) Создает систему ограничений.

Б) Позволяет контролировать направление развития.

В) Определяет характер взаимодействия с внешней средой.

Г) Позволяет разрабатывать решения в рамках направлений деятельности.

Д) Часто приводит к противоречивым решениям.

38. Как определить дефицит сырья и материалов?

А) Определить запасы сырья и материалов на складах.

Б) Определять наличие сырья я материалов на складах и в незавершенном производстве.

В) Определять наличие сырья и материалов на складах и в незавершенном производстве и возможности его приобретения.

Г) Определить потребность в сырье и материалах на основе производственной программы и действующих норм расхода.

Д) Определять потребность в сырье и материалах для каждого варианта решения.

39. Вставьте недостающие слова в определение:

Неопределенность – (**Б**) или не точность (**В**) об (**А**) реализации (**Г**).

Варианты слов:

А) условия

Б) неполнота

В) информация

Г) решение

Д) цель

40. Разработка управленческого решения в условиях неопределенности характеризуется:

А) Возможностью получения нежелательных результатов

Б) Возможностью получения отрицательных результатов

В) Обязательностью получения отрицательных результатов

Г) Нет верных ответов

Д) Все ответы верны

41. Какая из причин наиболее часто приводит к возникновению неопределенности при разработке решения?

А) Отсутствие полной и достоверной информации

Б) Изменение рыночной культуры

© РГУТИС

В) Уровень квалификации руководителя
Г) Нет верных ответов
Д) Все ответы верны

42. Какие параметры относятся к полностью управляемым?
А) Производительность труда
Б) Межличностные отношения в коллективе
В) Конъюнктура цен на производимые товары
Г) Нет верных ответов
Д) Все ответы верны

43. Какой фактор влияет на решение, применяемое в условиях определенности?
А) Готовность руководителя идти на риск
Б) Величина выручки
В) Возможность измерить риск
Г) Нет верных ответов
Д) Все ответы верны

44. Какую роль в разработке управленческих решений играет информационное воздействие?
А) Изменяет процесс разработки.
Б) На языке менеджмента это — принятое решение.
В) Нужно оценить степень влияния на процесс разработки решений.
Г) Может стимулировать разработку, апеллировать к интересу или в корне изменить отношение разработчиков.
Д) Дополнительной информации.

45. Как формируется базовая информация управленческих решений?
А) Формируется специальными подразделениями.
Б) Формируется руководителем.
В) Это задачи информационного менеджмента.
Г) Формируется постепенно, накапливается в базах данных.
Д) Из источников макросреды, малых групп и индивидуальных особенностей, обусловливающих структуру эмоций.

46. Какие источники информации влияют на достоверность и полноту информационной базы управленческих решений?
А) Специальные подразделения.
Б) Маркетинговые службы.
В) Общий отдел.
Г) Эксперт.
Д) Ни один источник не застрахован от недостоверной информации.

47. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет сложность решаемой задачи?
А) Решение сложных задач требует большей проработанности на каждом из последовательных этапов процесса разработки и принятия решений.
Б) Осуществляется так же, как и решение простых.

© РГУТИС

В) Простых решений не бывает.
Г) Сложность зависит от профессионализма менеджеров.
Д) Сложность зависит от величины периода решения.

48. Что такое риск?
а) Возможность убытков или недополучение доходов по сравнению с планом
б) Обязательность убытков или недополучение доходов по сравнению с планом
в) Резкое изменение ситуации на рынке
Г) Нет верных ответов
Д) Все ответы верны

49. Вставьте недостающие слова в определение:
Риск – (В) возникновения (Б) или (А) доходов по сравнению с прогнозируемым (Г).
Варианты слов:
А) снижение
Б) убытки
В) вероятность
Г) вариант
Д) решение

50. При развитии рыночных отношений в экономике риск
а) Увеличивается
б) Уменьшается
в) Регулируется правительством
Г) Нет верных ответов
Д) Все ответы верны

51. Решение принимаемое в условиях риска
а) Невозможно прогнозировать его результат;
б) Оно может иметь несколько исходов с определённой степенью вероятности;
в) Невозможно определить вероятность его осуществления.
Г) Нет верных ответов
Д) Все ответы верны

52. Что вызывает необходимость интуиции при оценке риска?
а) Многоплановость видов риска
б) Повторяемость хозяйственных операций
в) Недостаток информации
Г) Нет верных ответов
Д) Все ответы верны

53. Расставьте предложенные элементы в последовательности, определяющей управленческое поведение при принятии решений в условиях риска:
1) Оценка «личной» приемлемости риска; 2) признание рискованной ситуации; 3) приспособление к риску; 4) оценка степени риска.
Варианты ответов:
А. 1, 3, 2, 4
Б. 1, 2, 3, 4

© РГУТИС

В 2, 1, 4, 3
Г 4, 3, 2, 1
Д. 2, 3, 4, 1

54. Вставьте недостающие слова в определение:

Внешняя среда – это (**А**) реально существующих явлений и процессов, прямо или косвенно влияющих на (**Б**) компании, на (**В**) неопределенностей и (**Г**) при разработке и реализации УР.

Варианты слов:
А) набор
Б) деятельность
В) уровень
Г) риск
Д) решение

55. Какую роль играет внешняя среда в разработке управленческих решений коммерческих организаций?

А) Оказывает влияние на типологию менеджмента. Б) Оказывает влияние на выработку всех целей и задач организации. В) Оказывает влияние на решение кадровых вопросов.

Г) Роли не играет.

Д) Оказывает влияние на выработку стратегических целей, связанных с изменениями деятельности.

56. Почему для разработки управленческих решений необходим мониторинг внутренней и внешней среды организации?

А) Позволяет адекватно реагировать на изменение ситуации.

Б) Позволяет оценить решение с позиций достижения цели. В) Используется только для стратегических решений.

Г) Обеспечивает достоверность данных.

Д) Снижает неопределенность информации.

57. Вставьте недостающие слова в определение:

Анализ ситуации – (Б) параметров (А) объекта, сложившихся (В) условий и конкурентных (Д) его функционирования при разработке или реализации управленческого решения.

Варианты слов:
А) управляемый
Б) изучение
В) внешний
Г) условия
Д) ситуаций

58. Какова роль ресурсов в принятии долгосрочных планов развития организации?

А) Только кадровые ресурсы играют важную роль в развитии организации.

Б) Важны не ресурсы, а их соотношение и цена.

В) При разработке долгосрочных планов ресурсы могут не учитываться.

Г) Развитие организации может быть связано с реорганизацией, в которой ресурсы

© РГУТИС

играют второстепенную роль.

Д) Ресурсы обеспечивают достижение всех целей.

59. Вставьте недостающие слова в определение:

Прогнозирование – (А) динамики развития (В) в будущем, (Г) путях и сроках осуществления этого процесса, основанное на имеющейся (Б).

Варианты слов:

А) предложение

Б) информация

В) ситуация

Г) альтернативных

Д) цель

60. Какую стратегию должен выбрать руководитель небольшой торговой фирмы по закупкам товаров, исходя из характеристик рынка.

А) Закупать для продажи преимущественно товары с неэластичным спросом.

Б) Закупать для продажи преимущественно товары с эластичным спросом.

В) Закупать для продажи в равном процентном отношении товары с эластичным и неэластичным спросом.

Г) Нет верных ответов

Д) Все ответы верны

61. Что означает стратегия «Firstmover»?

А) Выход на рынок с новым товаром.

Б) Выход на рынок с известным товаром, но с новыми потребительскими свойствами

В) Выход на новый рынок с известным товаром.

Г) Нет верных ответов

Д) Все ответы верны

62. Что означает стратегия «Lastmover»?

А) Выход на новый рынок с известным товаром

Б) Выход на старый рынок с новым товаром

В) Выход на старый рынок с известным товаром, но с новыми потребительскими свойствами.

Г) Нет верных ответов

Д) Все ответы верны

63. Как достичь устойчивой области сбыта товаров, исходя из кривой жизненного цикла.

А) Увеличением продолжительности всех этапов жизненного цикла товара?

Б) Увеличение продолжительности этапов «рост» и «насыщение»?

В) Предотвращением этапа «спада»?

Г) Нет верных ответов

Д) Все ответы верны

64. Каким путем целесообразно получить ресурсы для пополнения основных фондов для фирмы с преимущественно ручным производством?

А) За счет собственных средств

Б) За счет аренды или лизинга

© РГУТИС

В) За счет привлечения сторонних инвестиций
Г) Нет верных ответов
Д) Все ответы верны

65. Каким путем целесообразно получить ресурсы для расширения основных фондов для фирмы с преимущественно автоматизированным производством?
А) За счет аренды или лизинга
Б) За счет привлечения сторонних инвестиций
В) За счет собственных средств
Г) Нет верных ответов
Д) Все ответы верны

66. Какие варианты получения инвестиций предполагают их наибольшее увеличение для ООО?
А) Кредит под залог ликвидной недвижимости
Б) Расширение числа учредителей
В) Поиск венчурного капитала
Г) Нет верных ответов
Д) Все ответы верны

67. Какие варианты получения инвестиций предполагают наибольшее увеличение инвестиций для ОАО?
А) Кредит в коммерческом банке
Б) Вторичная эмиссия акций
В) Расширение числа учредителей
Г) Нет верных ответов
Д) Все ответы верны

68. Конкуренция – это процесс:
А) Позитивный как для продавца, так и для покупателя
Б) Негативный для продавца и позитивный для покупателя
В) Негативный, поскольку требует дополнительных затрат на рекламу иповышение качества товара
Г) Нет верных ответов
Д) Все ответы верны

69. Какие факторы в наибольшей степени влияют на конкурентоспособность предприятия?
А) Инновационный потенциал
Б) Производственная мощность
В) Обеспеченность сырьем
Г) Нет верных ответов
Д) Все ответы верны

70. Вставьте недостающие слова в определение:
Эффективность управленческого решения – (**А**), полученная по (**В**) разработки или (**Б**) управленческого решения в (**Г**).
Варианты слов:

© РГУТИС

А) результативность
Б) реализация
В) итоги
Г) организация
Д) реализация

71. Как измерить эффективность управленческих решений?
А) С помощью системы социальных и экономических показателей в соответствии с уровнем и иерархией управленческих решений.
Б) Результатам и деятельности организации.
В) Степенью соответствия и достижения поставленных целей. Г) Зависит от управленческой ситуации.
Д) Качеством выполнения.

72. Как можно определить «пространство эффективных решений?
А) Это время, прибыль, качество.
Б) Это время, доходы, доля на рынке.
В) Это пространство, образованное целями, знаниями (информацией) и результативностью решений.
Г) Это прибыль, качество, доля на рынке. Д) То, о котором мечтает руководитель.
73. Какие показатели эффективности управленческих решений используются для оценки в органах государственного и муниципального управления?
А) Производительность труда. Б) Показатели социального обеспечения подведомственной территории и экономической эффективности органов управления.
В) Показатели социально-экономического развития подведомственной территории. Г) Показатели финансово-хозяйственной деятельности органов власти.
Д) На практике практически не используются.

74. Вставьте недостающие слова в определение:
Экономическая эффективность управленческого решения – это (А) стоимости прибавочного продукта, полученного в результате (Г) конкретного решения, и (Б) на его (В) и реализацию.
Варианты слов:
А) соотношение
Б) затрат
В) разработку
Г) реализации
Д) руководитель

75. Почему экономическое обоснование занимает особое место в системе комплексного обоснования управленческих решений?
А) Реализация любых решений требует финансовых источников.
Б) Критерии выбора альтернатив имеют преимущественно экономическую природу. В) Экономические показатели, отражающие интересы собственника организации, потребителей, местного сообщества, государства, выступают в качестве ограничений при оценке и выборе альтернатив.
Г) Высокая степень точности и достоверности результатов экономического обоснования.

© РГУТИС

Д) Неустойчивое финансовое положение многих российских организаций.

76. Какие аспекты менеджмента не рассматриваются при экономическом обосновании управленческого решения?

А) Оценка соответствия выдвигаемых альтернатив проблемной ситуации.

Б) Особенности взаимоотношения руководителей и исполнителей.

В) Определение эффекта или ущерба от реализации каждой альтернативы или комбинации альтернатив, расчет других экономических показателей.

Г) Оценка возможностей реализации управленческого решения.

Д) Обеспечение сопоставимости альтернативных вариантов.

77. От каких показателей зависит процесс разработки и принятия управленческого решения:

А) Специфики деятельности организации.

Б) Организационной структуры.

В) Внутренней культуры.

Г) Внешней среды.

Д) Все ответы верны.

78. Какие показатели могут не учитываться при определении эффекта от улучшения качества продукции? А) Цена единицы модернизированной продукции.

Б) Дополнительные затраты на улучшение изделий.

В) Изменение спроса в связи с повышением качества изделий.

Г) Доходы потребителей данной продукции.

Д) Деление затрат на постоянные и переменные.

79. Кто должен собирать аналитический материал о неблагоприятной управленческой ситуации, для повышения эффективности принимаемого решения:

А) Только руководитель организации.

Б) Специалист, обладающий достаточными знаниями и опытом в области, к которой принадлежит неблагоприятная управленческая ситуация.

В) Любой сотрудник организации, которому руководитель поручил собрать аналитический материал о неблагоприятной управленческой ситуации.

Г) Элементы системы менеджмента.

Д) Нет верных ответов

Раздел 8. Методы реализации управленческого решения и оценки результатов

Примеры группового проекта:

Задание 1. Предложить 2 альтернативных варианта повышения загрузки муниципальной курортной гостиницы и провести расчет их ожидаемой эффективности.

Задание 2. Предложить 2 альтернативных варианта увеличения количества покупателей социального-продовольственного магазина и провести расчет их ожидаемой эффективности.

Задание 3. Предложить 2 альтернативных варианта роста числа городской библиотеки и провести расчет их ожидаемой эффективности.

Задание 4. Предложить 2 альтернативных варианта увеличения количества абитуриентов государственного вуза и провести расчет их ожидаемой эффективности.

© РГУТИС

Типовые контрольные вопросы и задания для промежуточной аттестации

Перечень контрольных вопросов зачета

1. Решение в системе управления
2. Роль решения в деятельности менеджера
3. Типология управленческих решений
4. Классификация управленческих решений
5. Условия качества управленческих решений
6. Факторы качества управленческих решений
7. Пути повышения качества решений
8. Функции решения в методологии процесса управления
9. Функции решения в организации процесса управления
10. Технология разработки управленческих решений
11. Факторы, ограничения, критерии, определяющие технологию разработки управленческих решений
12. Формы разработки управленческих решений
13. Методология процесса разработки управленческого решения
14. Организация процесса разработки управленческого решения
15. Функции и полномочия в разработке решений
16. Целевая ориентация управленческих решений
17. Сущность и виды ответственности руководителя
18. Сущность и содержание управленческого решения
19. Управленческие проблемы и их решение
20. Методические принципы разработки решений
21. Процесс управления и управленческие решения
22. Свойства качественных решений
23. Формы реализации управленческих решений решений
24. Взаимосвязь целей и типологии управленческих решений решений
25. Формальные аспекты управленческого решения
26. Принципы организации процесса разработки управленческих решений
27. Неформальные аспекты управленческого решения
28. Ответственность за решение и его последствия
29. Роль и функции руководителя в процессе разработки решений
30. Требования, предъявляемые к управленческому решению
31. Особенности различных подходов к организации разработки решений
32. Классификация управленческих ситуаций и проблем
33. Характеристика объектов управленческого решения
34. Характеристика субъектов управленческого решения
35. Творческий характер управленческого решения
36. Требования к управленческим решениям
37. Системный подход к разработке управленческого решения
38. Характеристика инициативно-целевой технологии разработки управленческих решений
39. Характеристика программно-целевой технологии разработки управленческих решений
40. Характеристика регламентной технологии разработки управленческих решений
41. Особенности целевых технологий разработки управленческих решений
42. Характеристика процессорных технологий разработки управленческих решений

© РГУТИС

43. Состав процессорных технологий разработки управленческих решений
44. Информационная сущность управленческого решения
45. Социально-психологические особенности разработки управленческих решений
46. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческих решений
47. Этические основы разработки управленческих решений
48. Механизм взаимосвязи целей управленческих решений
49. Требования к целям управленческих решений
50. Влияние цели на выбор управленческого решения

Перечень ситуационных задач для промежуточной аттестации

Ситуационная задача. Рассмотрите конкретную ситуацию и выберите вариант управленческого решения. Обоснуйте свой выбор.

Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением срочной работы. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными. Выберите наиболее приемлемый вариант решения:

А. Строго придерживаться субординации, не оспаривая решение начальника, предложить подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Б. Все зависит от того, насколько авторитетен в ваших глазах начальник.

В. Выразить свое несогласие с решением начальника; предупредить его о том, что впредь в таких случаях будете отменять его задания, порученные вашему подчиненному без вашего согласия.

Г. В интересах дела отменить задание начальника и приказать подчиненному продолжать начатую работу.

Ситуационная задача. Рассмотрите конкретную ситуацию и выберите вариант управленческого решения. Обоснуйте свой выбор.

Неожиданно для всего коллектива вас назначают руководителем крупного отдела, хотя все ожидали назначения другого человека, являющегося неформальным лидером. В коллективе накалилась обстановка. Ваши действия:

А. Выяснить, кто является самыми ярыми противниками вашей кандидатуры. Сухо и официально вызвать их на беседу тоном, не терпящим возражений, изложить условия их дальнейшей работы на своем месте. В случае противодействия принимать самые жесткие административные меры.

Б. Постараться найти общий язык с коллективом, стимулировать его положительные эмоции (например, устроить поездку за город, где в непринужденной обстановке обсудить положение в коллективе и постараться привлечь сотрудников на свою сторону).

В. Привлекать коллектив к формулировке целей и выработке решений, при первой возможности продвигать подчиненных по служебной лестнице, чаще проводить совещания в коллективе, делегировать подчиненным дополнительные полномочия.

Г. Пустить ситуацию на самотек, не принимать близко к сердцу все выпады и уколы противника. Сохранять уверенность и надеяться, что обстановка нормализуется сама собой.

Ситуационная задача. Рассмотрите конкретную ситуацию и выберите вариант управленческого решения. Обоснуйте свой выбор.

В 1979 г. резко изменилось положение на автомобильном рынке США. Нефтяной кризис повлиял на структуру спроса, сместив его в сторону малолитражных автомобилей,

© РГУТИС

у которых расход топлива значительно ниже. Для многих автомобилестроительных фирм США это было полной неожиданностью. В лучшем положении оказалась крупнейшая в стране автомобилестроительная компания "Дженерал моторс", которая незадолго до кризиса в отделении "Шевроле" начала выпуск малолитражного автомобиля "Ситэйшн". Резко повысился спрос на малолитражные автомобили японского производства. Перед фирмой встала необходимость принятия стратегического решения о дальнейших путях развития.

Проанализируйте положение, сложившееся на автомобильном рынке США в конце 1979 г. Насколько необходима была корректировка стратегии компании "Дженерал моторе"? Что, по вашему мнению, стоило предпринять руководству компании в сложившейся ситуации?

Ситуационная задача. Рассмотрите конкретную ситуацию и выберите вариант управленческого решения. Обоснуйте свой выбор.

Сотрудник фирмы получил приглашение от конкурирующей фирмы на работу. Проработав более года в фирме, он показал себя ответственным, грамотным специалистом, получил ценный опыт работы, оказался просто приятным и уравновешенным человеком, способным легко найти общий язык с самыми различными людьми. Фирма, пригласившая его на работу, предложила вдвое большее вознаграждение и, в связи с организацией нового филиала, более высокое положение на иерархической лестнице. Прямо и открыто сотрудник изложил сложившуюся ситуацию руководителю и заверил, что останется на работе, если ему повысят оклад лишь на одну вторую от предложенной фирмой-конкурентом суммы.

А. Руководитель непреклонен, требует, чтобы сотрудник остался, напоминает, что лишь благодаря опыту, полученному в этой фирме, он ценен для конкурента, заявляет, что это принципиальная ситуация.

Б. Руководитель предлагает сотруднику обсудить все положительные и отрицательные моменты его перехода в новую фирму; заверяет, что ему жаль будет терять своего сотрудника, человеческие и деловые качества которого он высоко ценит. И, наконец, обещает выяснить вопрос возможного повышения оклада.

В. Руководитель обещает связаться с вышестоящим начальством, которое только и может решать вопросы повышения оклада сотрудников.

Г. Прежде всего руководитель предлагает работнику в течение недели обдумать предложение. В это время наводит справки о предстоящей работе в фирме-конкуренте. В итоге идет на то, что предлагает сотруднику взять отпуск без сохранения содержания и в это время попробовать поработать у конкурента: все происходящее будет известно лишь руководителю и самому работнику.

Ситуационная задача. На собрании акционеров АО «N», уставный капитал которого разделен на 100 000акций, присутствовали акционеры и их правомочные представители, обладающие 50 500акциями.В повестку дня был включен вопрос о назначении генерального директора ивыдвинута кандидатура Иванова И.И. «За» его назначение проголосовали акционеры и ихправомочные представители, обладающие 25 250 акциями, «против» – 250 акциями,«воздержалось» – 25 000 акциями.У собрания акционеров возникло сомнение в правомочности принятого решения, ионо проголосовало квалифицированным большинством голосом за внесение изменений вУстав, согласно которым полномочия по назначению генерального директора передаютсяСовету директоров АО.

© РГУТИС

Прокомментируйте правомерность принятых Собранием акционероврешений.

Ситуационная задача. В настоящее время наблюдается тенденция к резкому сокращению объема продажпродукции предприятия. При обсуждении на заседании Дирекции были выдвинутыследующие предложения по выходу из кризисной ситуации:

1. Повысить качество выпускаемой продукции до уровня, превышающегокачество аналогичной продукции конкурентов.
2. Развернуть собственную торговую сеть и снизить розничные цены за счетсущественного уменьшения розничных расценок.
3. Сократить ассортимент выпускаемой продукции, исключив из негонерентабельные и малорентабельные виды продукции, с целью снижения удельныхиздержек на остальные виды выпускаемой продукции и соответствующего снижения оптово-отпускных цен.

Какую первичную информацию необходимо иметь для принятия правильногорешения на заседании Дирекции?

Ситуационная задача. Эффективная реализация управленческого решения невозможна без эффективно действующей системы планирования. Известный специалист в области экономики и управленияДж.К. Гэлбрейт назвал бредом распространившееся в странах бывшего соцлагеря мнение о возможности тотального регулирования экономики рыночного уровня. Во многих отраслях промышленности США в частном секторе сложилась система централизованного планирования при реализации принимаемых управленческих решений стратегического характера. Лидер американского автомобилестроения "Дженерал моторс" сосредоточил на своих предприятиях выполнение почти всех операций, связанных с производством автомобилей, от выпуска комплектующих узлов и деталей и до сбыта продукции, запчастей и сопутствующих товаров. Компания "Дженерал моторс" производит также дизельные двигатели, тепловозы, дорожно-строительное оборудование, продукцию военного назначения и т.д. Управленческие решения стратегического характера, принимаемые руководством компании, оказывают влияние па основные составляющие производства, организованные по принципу вертикальной интеграции. В основе реализации крупномасштабных решений - централизованное планирование.

Проанализируйте возможные варианты организации процесса реализации крупномасштабных управленческих решений в крупных компаниях, подобных "Дженерал моторс". Есть ли альтернатива плановой системе реализации крупномасштабных решений в таких компаниях?

Ситуационная задача. Автомобилестроительная компания " Крайслер" до и в первое время после прихода к руководству компанией Ли Якокки находилась на грани банкротства. Проанализировав сложившееся положение, Ли Якокка пришел к выводу о необходимости обращения в конгресс США за государственной помощью в виде гарантий на крупный денежный заем. Это было неожиданное решение, вызвавшее бурную и в основном недоброжелательную реакцию в прессе. До этого ни одна крупная автомобилестроительная компания с такой просьбой в конгресс не обращалась.

Зная положение, сложившееся в автомобилестроителъной компании «Крайслер" к моменту прихода в качестве руководителя Ли Якокки, как вы оцениваете обращение компании в конгресс за государственной помощью? Какие шаги следовало предпринять компании, чтобы добиться положительного решения конгресса?

© РГУТИС

Ситуационная задача. Сегодня битва под Аустерлицем — достояние истории, одна из ее ярких страниц, подтверждающих тезис: при примерно равном соотношении сил победа остается за тем, кто на стадии реализации управленческого решения осуществляет постоянный контроль исполнения принятого решения, анализирует складывающуюся ситуацию и своевременно отдает необходимые приказы и распоряжения. Вспомним, что же решило судьбу Аустерлицкого сражения. Ключевую роль в сложившейся расстановке сил противостоящих друг другу армии Наполеона и армии союзнических войск играли Праценские высоты, которые занимала русская армия. Император Александр I под влиянием австрийского императора Франца принял ошибочное решение оставить Праценские высоты для казавшегося ему целесообразным наступления. Кутузов, который отчетливо понимал тяжелые последствия этого шага, не хотел это делать, медлил, но вынужден был подчиниться прямому приказу императора.

Оцените сложившуюся под Аустерлицем ситуацию как управленческую проблему. Какую роль в исходе битвы сыграло умение реализовать управленческое решение, корректируя при необходимости принятое ранее решение?

Ситуационная задача. Известная в середине 90-х годов XX в. в России фирма "Родити", включавшая сеть магазинов, в том числе престижный магазин на Новом Арбате, занимавшаяся реализацией товаров достаточно широкого профиля, имевшая мощные связи с западными фирмами, определила свой стиль управления, который можно было бы охарактеризовать как отсутствие реального управления. Он состоял в отказе от выработки стратегии развития фирмы, в отказе от целенаправленных действий, рассчитанных на долговременную перспективу, и предполагал прежде всего оперативную реакцию на возникавшие ежедневно проблемы.

Является ли эффективной, по вашему мнению, система управления фирмой "Родити" и, в частности, оправдан ли отказ руководства фирмы от разработки стратегии управления фирмой "Родити"? Оцените, как он может повлиять на результаты экономической деятельности фирмы?

Ситуационная задача. Приступая к реорганизации системы управления, руководство одного из московских предприятий поставило задачу определить критерии для оценки эффективности принимаемых управленческих решений. Для определения такой системы критериев была приглашена консалтинговая фирма, профессионально занимающаяся проблемами реорганизации систем управления предприятиями.

Как вы оцениваете решение руководства предприятия о разработке системы критериев для оценки эффективности управленческой деятельности? Какие критерии, по вашему мнению, являются наиболее важными при оценке управленческой деятельности предприятия?

Ситуационная задача. Руководство завода, производящего стройматериалы, эффективность принятых управленческих решений и системы управления заводом в целом оценивало прежде всего на основании анализа бухгалтерской отчетности Первой информацией, на основании которой руководство завода судило о результатах деятельности, был бухгалтерский баланс за истекший период.

Правильно ли, с вашей точки зрения, поступало руководство завода, оценивая эффективность управленческой деятельности на основании бухгалтерской отчетности? Как на основании бухгалтерского баланса за истекший период можно судить о

© РГУТИС

результатах деятельности завода?

Ситуационная задача. Неэффективная система управления предприятием привела к тому, что оно оказалось на грани банкротства. На складе скопилось значительное количество нераспроданной продукции. Изделия, производимые предприятием, уступают по качеству аналогичным изделиям конкурентов и теряют рынки сбыта, часть ведущих работников предприятия увольняется.

С чего вы начнете, если вас назначат директором этого предприятия?

Ситуационная задача. Руководство завода по производству тракторов было поставлено перед необходимостью принятия стратегического решения о путях дальнейшего развития завода На проведенном директором совещании было принято решение о разработке программы долговременного развития предприятия. Перед планово-экономической службой завода была поставлена задача: прежде чем приступить к разработке программы, надо представить руководству завода согласованную систему целей, обеспечивающих достижение поставленной генеральной цели. В частности, в качестве одной из подцелей достижения генеральной цели, поставленной руководством завода, в систему целей должна быть включена подцель по повышению ритмичности производства тракторов.

Как вы оцениваете принятое руководством завода решение о разработке системы стоящих перед заводом целей до разработки программы перспективного развития предприятия? Сформируйте дерево целей программы перспективного развития тракторостроительного завода.

Ситуационная задача. В связи с возросшими требованиями к качеству поставляемой продукции, более жесткими условиями поставки и требованиями техники безопасности руководство крупного угольного разреза разработало программу перспективного развития предприятия, в которой наряду с другими мероприятиями предусматривалась замена устаревшего оборудования. В связи с разработанной программой было принято решение о закупке крупной партии нового оборудования, для чего угольному разрезу требовался кредит в размере 3 млн. долл. Такой суммы "свободных" денег у предприятия не было.

Правильным ли было решение руководства угольного разреза закупать крупную партию нового оборудования? Что, с вашей точки зрения, следовало бы предпринять руководству угольного разреза для того, чтобы, закупка нового оборудования стала возможной?

Перечень контрольных вопросов к экзамену:

1. Сущность организации как явления
2. Сущность организации как процесса.
3. Факторы, формирующие внутреннюю среду организации.
4. Экономический потенциал организации и его составляющие.
5. Характеристика факторов внешней среды организации.
6. Деловая среда и макроокружение организации.
7. Структура факторов деловой среды организации.
8. Факторы макросреды организации.
9. Понятие системы. Свойства систем.
10. Система и признаки ее характеризующие.
11. Классификация систем.

© РГУТИС

12. Организация как открытая система.
13. Социальная организация как система.
14. Классификация социальных систем по целям.
15. Хозяйственные организации и их классификация.
16. Типология организаций.
17. Структура жизненного цикла организации
18. Виды отношений, складывающихся в организации.
19. Методы распределения работ в организации и границы их использования.
20. Система управления организацией и ее подсистемы.
21. Функциональное содержание организации.
22. Характеристика общих и конкретных функций управления.
23. Методы управления организацией.
24. Информационные системы в управлении организацией.
25. Зависимость, закономерность, закон.
26. Классификация зависимостей.
27. Виды зависимостей и практика их использования в управлении организацией.
28. Характеристика законов организации.
29. Сущность и практика реализации закона синергии.
30. Сущность и практика реализации закона самосохранения.
31. Сущность и практика реализации закона развития.
32. Закон информированности-упорядоченности.
33. Закон единства анализа и синтеза.
34. Закон гармонии (композиции и пропорциональности).
35. Характеристика основополагающих законов организации.
36. Характеристика законов организации второго порядка.
37. Взаимосвязь законов организации.
38. Факторы самосохранения организации.
39. Характеристика внутренних факторов разрушения организации.
40. Факторы обеспечения синергетического эффекта в организации.
41. Факторы внешнего разрушительного воздействия на организацию.
42. Принципы организации.
43. Характеристика принципов приоритета.
44. Характеристика принципов соответствия.
45. Принципы статической организации.
46. Принципы динамической организации.
47. Статика и динамика организации.
48. Коммуникации в организации как процесс и как явление.
49. Структура коммуникационного процесса.
50. Управленческая информация и ее характеристики.
51. Виды коммуникаций в управленческом процессе.
52. Ступени противоречий в коммуникационном процессе.
53. Управление противоречиями в организации.
54. Понятие и сущность организационной культуры.
55. Идеальная и материальная культура организации.
56. Механизм формирования организационной культуры.
57. Признаки классификации организационных культур.
58. Сильные и слабые культуры и их характеристика.
59. Статические и динамические культуры.

© РГУТИС

60. Активная и пассивная культура организации.

Перечень ситуационных задач для промежуточной аттестации

Ситуационная задача. Рассмотрите конкретную ситуацию и выберите вариант управленческого решения. Обоснуйте свой выбор.

Одна из наиболее известных европейских автомобилестроительных фирм "Фиат" к середине 80-х столкнулась с необходимостью принятия стратегического решения о дальнейших путях развития фирмы. Аналитиками фирмы рассматривались два основных альтернативных варианта решения проблемы. Первый из них состоял в продолжении функционирования фирмы при сохранении традиционных технологий производства. Второй - в достаточно кардинальной реорганизации производства, предполагающей внедрение принципов гибкого интегрированного производства, строительство завода-автомата "Термоли" и одновременно резкое сокращение занятости работающих на фирме специалистов.

Оцените возможные альтернативные вариантов стратегического решения о дальнейшем развитии фирмы "Фиат". Как соотносятся перспективность и риски, возникающие, при реализации каждого из альтернативных вариантов этого стратегического управленческого решения? Какой из альтернативных вариантов является более предпочтительным?

Ситуационная задача. Рассмотрите конкретную ситуацию и выберите вариант управленческого решения. Обоснуйте свой выбор.

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

А. Скажете, что премии распределяются и утверждаются в соответствии с приказом руководителя.

Б. Успокойте сотрудников, пообещав, что они получат премию в следующий раз, если заслужат.

В. Посоветуете недовольным обратиться в соответствующий юридический или профсоюзный орган.

Ситуационная задача. Рассмотрите конкретную ситуацию и выберите вариант управленческого решения. Обоснуйте свой выбор.

Вы недавно назначены руководителем крупного отдела. Еще не все знают вас в лицо. Идя по коридору, вы видите трех работников, о чем-то оживленно беседующих и не обративших на вас никакого внимания. Возвращаетесь через 20 минут и застаете их в том же положении. Как вы поведете себя.

А. Остановитесь. Скажете, что вы их новый начальник, и вскользь заметите, что видите их здесь давно. «Если нет работы, зайдите ко мне в кабинет».

Б. Спросите, кто их непосредственный начальник. Попросите, чтобы он зашел к вам.

В. Поинтересуетесь, что их волнует, о чем разговор, как идут дела, нет ли претензий к администрации. После этого напомните, что пора работать.

Г. Прежде всего поинтересуетесь, как обстоят дела в их отделе, иаковы сроки окончания работы, что мешает работать ритмично.

Ситуационная задача. Рассмотрите конкретную ситуацию и выберите вариант управленческого решения. Обоснуйте свой выбор.

В коллективе освобождается место заместителя начальника. Среди членов группы

© РГУТИС

существует несколько реальных претендентов на данную должность. Кого выбрать руководителю?

А.. Руководитель принимает решение самостоятельно, без обсуждения с коллективом. Выбирает того, кто более исполнителен, послушен и не обладает инициативой, т.е. такого человека, которым можно легко управлять и который не будет составлять ему конкуренцию.

Б. Принять решение самому очень трудно. Поэтому будет оттягивать дело и, возможно, ждать помощи со стороны (мнение коллектива или указание вышестоящего руководителя).

В. Руководитель действует в соответствии с демократическим стилем:

Надо узнать мнение бывшего коллеги: кого он хотел бы видеть на своем месте и почему.

Провести личную беседу с каждым членом группы о том, кого он может предложить на эту должность.

Выявить тех, кто имеет больше рекомендаций со стороны коллег.

Провести среди претендентов письменный опрос: что, по их мнению, следует изменить в будущей работе?

Проанализировать, кто обладает большей инициативой и творческим подходом; тому и делегировать полномочия.

Официально представить этого человека в коллективе и объяснить, почему именно его кандидатура была выбрана.

Как быть с остальными претендентами? Поговорить с ними в личной беседе и дать понять, что руководитель ценит их как специалистов и что никто другой не сможет справиться с работой лучше, чем они.

Ситуационная задача. На складах одной из крупных компьютерных фирм скопилось значительное количество непроданных персональных компьютеров, что отрицательно сказывалось на рентабельности производства. Руководство фирмы поставило задачу резко сократить количество непроданных персональных компьютеров. Аналитической группой было сгенерировано несколько альтернативных вариантов решения этой проблемы, среди которых было отобрано два основных. Первый отобранный альтернативный вариант решения проблемы состоял в значительном снижении отпускной цены. Второй отобранный альтернативный вариант решения проблемы состоял в обновлении упаковки и заметном повышении продажной цены. По каждому из отобранных альтернативных вариантов решения были разработаны сценарии развития ситуации после того, как на рынок сбыта будут выброшены персональные компьютеры, у которых в одном случае будет значительно снижена продажная цена, а в другом случае обновлена, упаковка и заметно повышена цена.

Определите в общих чертах характер развития ситуации по первому и по второму сценариям. Какой сценарий развития сложившейся ситуации вы считаете более предпочтительным?

Ситуационная задача. Рассмотрите конкретную ситуацию и выберите вариант управленческого решения. Обоснуйте свой выбор.

Предположите, что у вас есть фирма. Придумайте для вашей фирмы конкретную неблагоприятную управленческую ситуацию. Попробуйте выполнить все этапы блока «Разработка управленческого решения». Причем при генерировании альтернативных вариантов управленческих решений можете использовать любой известный вам метод.

© РГУТИС

Ситуационная задача. Рассмотрите конкретную ситуацию и выберите вариант управленческого решения. Обоснуйте свой выбор.

На приеме граждан к руководителю учреждения обратился посетитель с жалобой на начальника отдела, который отказался рассматривать его вопрос, отправив его, сославшись на некомпетентность, к вышестоящему начальнику.

Ваши действия:

А. Оставить жалобу без внимания.

Б. На совещании отдела вынести порицание, указав на неправильные действия.

В. Пригласив начальника отдела, выяснить причину отказа в присутствии посетителя и принять решение.

Г. Извиниться за неправильные действия подчиненного принять решение. При случае переговорить с подчиненным.

Ситуационная задача. Рассмотрите конкретную ситуацию и выберите вариант управленческого решения. Обоснуйте свой выбор.

Подчиненный игнорирует указания руководителя, делает все по-своему, не исправляет того, на что указали. Как должен вести себя руководитель?

А. Разобраться в мотивах упорства и, видя их несостоятельность, применить обычные административные меры, не теряя времени на разговоры.

Б. В интересах дела постараться переубедить, расположить к себе, настроить на благоприятный деловой контакт в дальнейшем,

В. Прежде всего, попытаться воздействовать на сотрудника через авторитетных для него членов коллектива.

Г. Сначала подумать о том, что зависит от поведения руководителя, не делает ли он сам ошибок, а уж затем выяснить, в чем прав и не прав этот подчиненный.

Ситуационная задача. Рассмотрите конкретную ситуацию и выберите вариант управленческого решения. Обоснуйте свой выбор.

В уже сложившейся организации, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, появляется новый руководитель. Каким образом, по вашему мнению, он должен разрешить имеющийся конфликт? Выберите одно из возможных решений:

А. Не обращая внимания на сопротивление новому сторонников стиля работы старого начальника, опираясь на сторонников противоположной группировки, вести работу по внедрению новшеств, не вовлекаясь в конфликты, воздействуя на противников силой своего примера.

Б. В первую очередь попытаться разубедить и привлечь на свою сторону тех, кто выступает против или не соглашается с нововведениями, хочет работать по-старому.

В. Прежде всего, в решении конфликта опираться на тех, кто поддерживает руководителя.

Г. Постараться примирить сторонников старого и нового стилей работы путем постановки новых перспективных задач, поддерживая лучшие трудовые традиции коллектива и отвергая устаревшие, косные и вредные для дела.

Ситуационная задача. Рассмотрите конкретную ситуацию и выберите вариант управленческого решения. Обоснуйте свой выбор.

Один из членов Вашей организации внезапно заболел, Каждый сотрудник занят

© РГУТИС

срочной работой. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как следует вести себя в такой ситуации?

А. Поручить выполнение работы за отсутствующего одному из своих подчиненных.

Б. Предложить: «Давайте подумаем вместе, кто возьмет на себя эту работу. Ведь она все равно должна быть сделана. Пусть каждый скажет, что он должен выполнить в этот период, а затем мы решим вместе, как закончить работу заболевшего».

В. Сказать коллективу: «Я очень перегружен работой. Разделите-ка сами между собой работу заболевшего. Выручайте друг друга и весь коллектив. Человек поправится и отработает. За дело!»

Г. Сделать работу самому.

Ситуационная задача. Рассмотрите конкретную ситуацию и выберите вариант управленческого решения. Обоснуйте свой выбор.

Вы победили на выборах главы администрации города, но известно, что сотрудники аппарата были против вашей кандидатуры. Что вы предпримете, приступая к работе?

А. Начнете с того, что быстро смените всю команду.

Б. Не реагируя публично на известный факт, постараетесь быть объективным в оценке деятельности работников.

В. Создадите впечатление, что вашему избранию способствовала их поддержка.

Г. Проведете индивидуальные собеседования с каждым сотрудником

Ситуационная задача. Перед авиакомпанией, обслуживающей несколько авиалиний, возникла необходимость обновления парка самолетов, осуществляющих пассажирские перевозки. Особенностью этих авиалиний, обеспечивающей приток пассажиров, является достаточно высокая частота рейсов, при которой каждый пассажир может вылететь в удобное для него время. Аналитическая группа, которой была поручена подготовка альтернативных вариантов решения проблемы обновления парка самолетов, разработала пять возможных вариантов ее решения, представляющих различную ценность для руководства компании. Один из представленных вариантов состоит в закупке партии из 6 широкофюзеляжных аэробусов вместо самолетов ДС-9. Пассажировместимость аэробусов более чем в 2 раза превосходит пассажировместимость самолетов ДС-9.Преимущество этого альтернативного варианта обновления парка пассажирских самолетов состоит в том, что себестоимость перевозки одного пассажира существенно снизится.

Оцените предложенный аналитической группой альтернативный вариант принятия решения по закупке для нужд авиакомпании 6 широкофюзеляжных аэробусов. Целесообразно ли его рассматривать в качестве основного варианта для окончательного принятия решения об обновлении ,авиакомпанией парка пассажирских самолетов?

Ситуационная задача. Крупной европейской фармацевтической компании необходимо принять решение о выборе дальнейшей стратегии развития. Возможно принятие трех принципиально разных альтернативных вариантов решения этой важной управленческой проблемы. Первый альтернативный вариант решения. Цель компании — получение максимально возможной прибыли в возможно более короткие сроки. Для этого на четверть урезается программа по созданию новых видов продукции и на 30% сокращаются расходы на маркетинговое обеспечение торговых операций. Второй альтернативный вариант решения. Компания ставиит перед собой цель обеспечить устойчивое положение в будущем. Для этого основные усилия сосредоточиваются на проведении НИОКР по созданию новых конкурентоспособных видов продукции. Третий альтернативный вариант решения. Целью компании является сочетание обеспечения

© РГУТИС

рентабельности производства в настоящее время со значительными расходами на НИОКР для создания продукции, конкурентоспособной на рынках сбыта.

Проанализируйте возможные стратегические направления развития фармацевтической компании. Какой из трех альтернативных вариантов возможного стратегического развития компании, подготовленных аналитика ли, вы считаете наиболее приемлемым?

Ситуационная задача. Рассмотрите конкретную ситуацию и выберите вариант управленческого решения. Обоснуйте свой выбор.

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами сотрудников по поводу внедрения изобретения, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом ему лучше действовать, чтобы нормализовать создавшуюся обстановку в коллективе?

а) Выбрать актив, группу, поручить разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку руководства.

б) Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников нового, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

в) Изучить перспективы улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

г) Установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого подхода к технологии производства, проводить работу по реализации новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других прогрессивных руководителей.

Ситуационная задача. Рассмотрите конкретную ситуацию и выберите вариант управленческого решения. Обоснуйте свой выбор.

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами сотрудников по поводу внедрения изобретения, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом ему лучше действовать, чтобы нормализовать создавшуюся обстановку в коллективе?

а) Выбрать актив, группу, поручить разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку руководства.

б) Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников нового, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

в) Изучить перспективы улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

г) Установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого подхода к технологии производства, проводить работу по реализации новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других прогрессивных руководителей.

Составить план реализации ваших управленческих решений.

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

© РГУТИС

Содержание занятий семинарского типа

Занятия семинарского типа – одна из форм учебных занятий, направленная на развитие самостоятельности учащихся и приобретение различных умений и навыков.

Занятие семинарского типа представляет собой комплексную форму и завершающее звено в изучении предусмотренных в рабочей программе тем дисциплины. Комплексность данной формы занятий определяется тем, что в ходе проведения занятия сочетаются выступления студентов и преподавателя; положительное толкование (рассмотрение) обсуждаемой проблемы и анализ различных, часто дискуссионных позиций; обсуждение мнений студентов и разъяснение (консультация) преподавателя; углубленное изучение теории и приобретение навыков умения ее использовать в практической работе.

Количество часов занятий семинарского типа по дисциплине определено рабочим учебным планом направления подготовки 38.03.01 «Экономика».

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

В системе подготовки практические занятия занимают большую часть времени, отводимого на самостоятельное обучение. Являясь как бы дополнением к лекционному курсу, они закладывают и формируют основы направления подготовки и компетентностного подхода заданного профиля. Содержание занятий и методика их проведения должны обеспечивать развитие творческой активности личности. Они развивают научное мышление, речь студентов, позволяют проверить их знания. Поэтому практические занятия выполняют не только познавательную и воспитательную функции, но и функцию контроля роста обучающихся как творческих личностей.

Практические занятия предполагают предварительную подготовку студентов по плану практического занятия. Готовясь к практическому занятию, студент должен ознакомиться с материалом соответствующей лекции, учебной литературы, которые по своему содержанию представляют теоретическую базу курса. Важной задачей для студентов является проработка всех вопросов не только на основе учебной литературы, но и дополнительных источников.

Тематика практических занятий

Практическое занятие 1.

Вид практического занятия: 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 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, ее 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, связывающем основные функции

© РГУТИС

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.

Продолжительность занятия – 4 часа / 0,5 часа / 1 час.

Практическое занятие 2.

Вид практического занятия: работа в малых группах.

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

Разработка 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,

© РГУТИС

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» ИсейяИвакаси 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» КойатаИвакаси 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		

© РГУТИС

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

Продолжительность занятия – 4 часа / 1 час / 1 час.

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.

© РГУТИС

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.

Продолжительность занятия – 4 часа / 1 час / 1 час.

Практическое занятие 4.

Вид практического занятия: индивидуальное практикующее упражнение.

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 индивидуальное практикующее упражнение 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.

© РГУТИС

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

© РГУТИС

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?

Продолжительность занятия – 4 часа / 0,5 часа / 1 час.

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 заслушивание докладов по вопросам, раскрывающим тему.

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.

Продолжительность занятия – 4 часа / 1 час / 1 час.

Практические занятия 6-7

Вид практического занятия: индивидуальные практикующие упражнения, 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 (разбор конкретной ситуации). 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 разбор конкретной ситуации

© РГУТИС

«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 осущности 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.

Продолжительность занятия – 8 часов / 1 час / 2 часа.

Практические занятия 8-9

Вид практического занятия: индивидуальное практикующее упражнение

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.

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.

© РГУТИС

Подберите определения форм разработки решения, приведенных в таблице

Форма разработки решения	Определение фирмы 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 нарекании 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

© РГУТИС

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 приспосабливаться 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. Отработников 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 я 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

© РГУТИС

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.

Продолжительность занятия – 8 часов / 1,5 часа / 2 часа.

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 (разбор конкретной ситуации) Предпосылки повышения качества решений (практикующее упражнение).

В процессе практического занятия проводится практикующие упражнения по повышению качества решений, проводится разбор 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 часов / 2 часа / 2 часа.

Практическое занятие 12

Вид практического занятия: анализ конкретной ситуации, дискуссия.

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,

© РГУТИС

дискуссия.

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

Продолжительность занятия – 4 часа / 0,5 часа / 1 час.

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 по организации и контролю выполнения управленческих решений. Проводится разбор конкретной ситуации «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-16717долл.

На устранение неисправностей в процессе производства и необходимые в связи с

© РГУТИС

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 изделии 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 сногсшибательно, 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

© РГУТИС

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».

Продолжительность занятия – 6 часов / 1 час / 2 часа.

Практическое занятие 15-17

Вид практического занятия: 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 (практикующее упражнение). Разновидности технологических моделей и критерии их выбора для практического использования (разбор конкретной ситуации).

В процессе практического занятия проводится практикующие упражнения по определению факторов, определяющих выбор метода разработки решения. Проводится разбор конкретной ситуации «Оценка возможностей фирмы».

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 –

© РГУТИС

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 BritishAirways. 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 опенке 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, гак 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

© РГУТИС

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 I 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.

© РГУТИС

3. Изложение идей должно быть кратким и четким.
4. Идеи должны соответствовать поставленной проблеме.

Продолжительность занятия – 18 часов / 4 часа / 5 часов.

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 (разбор конкретной ситуации).

В процессе практического занятия проводится 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?

Продолжительность занятия – 12 часов / 2,5 часа / 3,5 часа.

© РГУТИС

Практические занятия 20-21

Вид практического занятия: индивидуальные практикующие упражнения

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. Особенности принятия управленческих решений в сфере туризма и сервиса

В процессе практического занятия проводится 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.

© РГУТИС

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	5000	3000	3000
3. Ожидаемое изменение доли рынка	+ 0,2	- 0,1	-0,3	+ 0,2
4. Затраты на изучение рынка, тыс. руб.	500	400	600	300

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.

© РГУТИС

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 самортизированы 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 предпроизводственные 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 часов / 3 часа / 3 часа.

Практические занятия 22-23

Вид практического занятия: практикующие упражнения, анализ конкретной ситуации.

Тема и содержание занятия: «Методы согласования и утверждения решений», «Методы оценки эффективности решений»

Методика оценки эффективности решения. Количественная и качественная оценка управленческих решений. Расчет совокупной эффективности управленческих решений. Расчет эффективности решений по выполнению отдельных управленческих функций

© РГУТИС

(практикующее упражнение). Факторы повышения эффективности управленческих решений (разбор конкретной ситуации).

В процессе практического занятия проводится практикующие упражнения по оценки эффективности управленческих решений. Проводится разбор конкретной ситуации «Производственная деятельность на ограниченной территории»

Цель занятия: формирование исходных представлений о методах и технологиях согласования и утверждения решений, а также формирование исходных представлений о необходимости и возможности оценки эффективности принятия решений, методах оценки эффективности управленческими решениями.

Практические навыки: способствовать формированию навыков и умений в области методики оценки эффективности управленческих решений.

Содержание практического занятия охватывает круг вопросов о методах оценки эффективности управленческих решений, сущности метода затраты-прибыль.

В результате изучения данной темы студент должен иметь представление о методах и технологиях согласования и утверждения решений, контроля размещения управленческих решений, уметь организовывать процесс согласования и утверждения решений, контроля за их реализацией, владеть навыками проведения контроля реализации управленческих решений, знать методы оценки управленческих решений, уметь адекватно и не предвзято оценивать эффективность управленческих решений, владеть навыками принимать обоснованные решения.

Анализ конкретной ситуации

Проникновение на зарубежный рынок.

Фирма Х (германия) более 20 лет специализируется на производстве арматуры и принадлежностей для ванных комнат и водопроводной системы (краны, узлы, душевое оборудование). Фирма предлагает свою продукцию как для домашних хозяйств, так и для различных организаций.

Доля фирмы на внутреннем рынке – 32%, на рынке Франции – 8%. Бельгии – 3%, а крупная американская торговая компания ежегодно закупает около 4% производимой продукции фирмы для продажи в США (доля 6%). Общий ежегодный оборот компании превышает 40 млн. марок, а по указанным рынкам - 25 млн. марок.

Дифференциация продукции производится фирмой по размерам, цвету, стилю, отделке (металлической и пластиковой), что дает возможность занять более прочные рыночные позиции.

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

Вопросы и задания.

1. Порекомендуйте фирме пути внедрения на рынок России.

2. Укажите потенциальные трудности.связанные с каждой возможностью проникновения на рынок.

3. Выберите наиболее предпочтительный метод проникновения фирмы на российский рынок.

4. Предложите пути товародвижения и распределения товаров фирмы на российском рынке.

Индивидуальные практикующие упражнения

Задание 1

В кондитерской и начале каждого дня нужно решить вопрос о том, сколько пирожных необходимо иметь и запасе, чтобы удовлетворить спрос. Себестоимость

© РГУТИС

каждого пирожного – 11руб., а продается оно по 20руб. за штуку. Продать невостребованные пирожные на следующий день невозможно, поэтому остаток обычно распродается в конце дня по 5руб. за штуку. Спрос на пирожные в предыдущие дни был следующим:

Спрос напирожные в день	1	2	3	4	5
Частота спроса	5	10	15	15	5
Вероятность покупки	0,1	0,2	0,3	0,3	0,1

Определите, какие факторы оказывают влияние на колебания спроса на пирожные.

Используя метод платежной матрицы (по критериям максимакса, максимина, минимакса), определите, сколько пирожных должно производиться в начале каждого дня.

Задание 2

Фирма выбирает одну из трех производственных технологий, каждая из которых отличается разным сочетанием используемых ресурсов (труда и материалов), таблиц. Цена единицы труда - 200 долл., а единицы материала – 400 долл.

Характеристика технологий производства товаров

Объем выпуска товара	Технологии					
	А		Б		В	
	затраты		затраты		затраты	
	труда	материала	труда	материала	труда	материала
1	9	2	6	4	4	6
2	19	3	10	8	8	10
3	29	4	14	12	12	14
4	41	5	18	16	16	19
5	59	б	24	22	20	25
б	S5	7	33	29	24	32
7	120	8	45	38	29	40

Вопросы и задания

1. Определите, какую технологию выберет фирма при каждом объеме выпуска товара.

2. Как изменится выбор технологии фирмой, если цена единицы труда увеличится до 300 долл., а цена единицы материала останется прежней?

Задание 3

Промышленное предприятие производит землеройные машины. Сбыт машин падает. Руководитель предприятия принял решение о возможности оплаты продукции в виде лизинга. В качестве лизингодателя выступает само предприятие. Машины стали уходить с предприятия быстрее, чем финансовое пополнение расчетного счета. Через год работы пришлось отказаться от этой системы. Тогда главный экономист предложил разделить рабочий персонал предприятия на постоянную и временную часть. Постоянная часть персонала работает независимо от объема сбыта машин, а временная – в зависимости от количества поступивших заказов.

Используя данные таблицы, оценить экономическую эффективность двух решений двумя методами: по сопоставлению конечных результатов и по конечным результатам.

Принятоерешение	Объем реализациипродукции в месяц млн. руб.	Общие затраты в месяц млн. руб.	Прибыль млн. руб.

© РГУТИС

Организация лизинга	8,051	8,234	-0,183
Деление Персонала на постоянную и переменную части	8.051	6,537	1,514

Задание 4

Имеется два варианта финансирования строительства с разным распределением обшей суммы финансирования по годам (таблица). Процентная ставка за кредиты 20% в год.

Варианты	1-й год	2-ой год	3-ий год	4-ый год
Вариант 1 (млн. руб.)	250	250	250	250
Вариант 2 (млн. руб.)	50	150	300	500

Определить: какой вариант выгоднее и какова реальная стоимость проекта.

Задание 5

Общий сбыт продукции фирмы в городах А, Б, В выбранных в качестве объектов оценки эффективности рекламы, составлял 3600 контейнеров продукции до начала рекламы и 6400 контейнеров после ее появления. В «контрольных» (не подвергшихся рекламе) городах Г, Д, Е объем продаж составлял 4600 контейнеров в первом периоде и 5750 – во втором.

Почтовая реклама с помощью специальных буклетов обеспечила получение заказов общим объемом 600 контейнеров в городах А и Б (в городе В рассылка не производилась). В городах А. Б, В также была равномерно задействована телевизионная реклама. Кроме того, в городе В применялась радиореклама.

Расходы на рекламу в этих городах в общей сумме составили:

- телереклама – 110 тыс. долл.,
- радиореклама – 12 тыс. долл.,
- адресная рассылка буклетов – 12,5 тыс. долл.

Продажа каждого дополнительного контейнера продукции, за вычетом транспортных расходов, но не включая затраты на рекламу, дает фирме дополнительную прибыль в размере 0,2 тыс. долл.

Для рекламодателей, самостоятельно изготовляющих и распространяющих рекламу, во всех городах установлен муниципальный налог в размере 5% от величины расходов на рекламу.

Вопросы и задания:

1. Какую часть прироста натурального объема продаж (в процентах от первоначального) можно отнести за счет рекламы?

2. Какова общая эффективность всей рекламной компании?

3. Какова эффективность действия каждого вида рекламы? Приведите расчеты, имея ввиду что в каждом из городов экспериментальной группы объемы продажи в каждый конкретный период были одинаковы.

Задание 6

Форма осуществляет пошив верхней женской одежды. Основная часть производимой продукции реализуется вполне успешно. Однако фирма испытывает затруднения в реализации ветровок. Основные показатели работы фирмы за прошлый год приведены в таблице

© РГУТИС

Ассортимент	Объем продажи, шт.	Цена за ед/изд. руб.
Куртки	1200	3600
Пальто	680	6000
Ветровки	415	2700
Затраты фирмы	Затраты на изделие, руб.	Затраты за год, тыс.руб.
Материалы: куртка пальто ветровка	1300 3000 800	
Прямая заработная плата	560	
Косвенные расходы	150	750
Прямые торговые издержки	100	250
Расходы на рекламу		550
Управленческие расходы		850

Фирма получила заказ на 600 шт. ветровок по цене 2550 руб. за изделие. При этом прямые торговые издержки возьмет на себя покупатель. В результате существенного роста производства затраты на материалы снизятся до 720 руб. на изделие.

Требуется: определить выгодность предлагаемого заказа

Контрольные вопросы:

1. Чем обусловлена необходимость надежной системы контроля управленческих решений?
2. Какие требования предъявляются к контролю?
3. Какие функции выполняет контроль?
4. Какие виды контроля управленческих решений Вам известны?
5. Назовите показатели эффективности реализации управленческих решений?
6. Какие технические средства используются при организации системы контроля?
7. В чем различие между официальной и личной ответственностью?
8. Как осуществляется делегирование полномочий при разработке управленческих решений?
9. Какие требования предъявляются к лицу, принимающему решение?
10. Какие виды ответственности Вы знаете?

Продолжительность занятия – 12 часов / 2,5 часа / 2,5 часа.

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

8.1. Основная литература

4. Барышев, А. В. Основы разработки управленческого решения : учебное пособие / А.В. Барышев. — Москва : ФОРУМ :ИНФРА-М, 2021. — 164 с. — (Высшее образование:Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook_59f18fd67a54e9.78575180. - ISBN 978-5-8199-0680-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1349710

5. Бережная, Е. В. Методы и модели принятия управленческих решений: учеб. пособие / Е.В. Бережная, В.И. Бережной. — М. : ИНФРА-М, 2019. —

https://znanium.com/catalog/document?id=354949
6. Строева, Е. В. Разработка 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

3) Лифшиц, А.С., Управленческие решения : учебное пособие / А.С. Лифшиц. — Москва : КноРус, 2022. — 245 с. — ISBN 978-5-406-09383-2. — URL:https://old.book.ru/book/943071
4) Сендеров В.Л. Методы принятия управленческих решений : учеб.пособие / В.Л. Сендеров, Т.И. Юрченко, Ю.В. Воронцова, Е.Ю. Бровцина. — М. : ИНФРА-М, 2021 Режим доступа https://znanium.com/catalog/document?id=360995

8.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. http://www.economy.gov.ru/minec/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

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

1. MicrosoftWindows
2. MicrosoftOffice
3. Наборы открытых данных Портала открытых данных Российской Федерации [профессиональная база данных]: https://data.gov.ru/
4. База данных «Российский бизнес-портал «BazaRF.ru» [профессиональная база данных]: http://www.baza-r.ru/enterprises
5. Информационно-справочная система сайта группы компаний «Современные технологии управления»

http://www. businessstudio. ru

6. Справочно-правовая система «Консультант+» http://www.consultant.ru
7. Интернет-версия справочно-правовой системы "Гарант" (информационно-правовой портал "Гарант.ру"): http://www.garant.ru
8.

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

© РГУТИС

знаниями, умениями и навыками.

В качестве основных форм организации учебного процесса по дисциплине «Разработка управленческих решений» в предлагаемой методике обучения выступают лекционные (поточные лекции) и практические занятия (с использованием интерактивных технологий обучения), а 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 «Разработка управленческих решений» проводятся с целью приобретения практических умений и навыков в области разработки, принятия и реализации управленческих решений.

Практическая работа заключается в выполнении студентами, под руководством преподавателя, комплекса учебных заданий направленных на усвоение научно-теоретических основ разработки управленческих решений, приобретение практических навыков овладения методами практической работы с применением современных информационных и коммуникационных технологий. Проведениепрактическихзанятийосновано на использовании интерактивных форм: семинары с заслушиванием и обсуждением докладов с презентациями, работа в малых группах, дискуссии.

- *Дискуссия* – обсуждение какого-либовопроса, 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 отсутствиетезиса, но наличие в качестве объединяющего начала темы;

- *Доклад с презентацией* — публичное, развёрнутое сообщение по определённому вопросу, основанное на привлечении документальных данных, с визуализацией представляемого материала;

- *Работа в 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 синэргетическому эффекту от сложения результатов индивидуальной работы членов команды. Цель работы в команде

© РГУТИС

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.

- *Анализ конкретнойситуации.*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 выстаивать соответствующую линию поведения; способность анализировать возможности и мотивы других людей и влиять на их поведение.

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

- самостоятельная работа обучающихся

Целью самостоятельной (внеаудиторной) работы обучающихся является обучение навыкам работы с научно-теоретической, периодической, научно-технической литературой и технической документацией, необходимыми для углубленного изучения дисциплины «Разработка управленческих решенийна предприятии (в организации)», а также развитие у них устойчивых способностей к самостоятельному изучению и изложению полученной информации.

Основными задачами самостоятельной работы обучающихся являются:

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

Самостоятельная работа студентов по дисциплине «Разработка управленческих решений» обеспечивает:

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

© РГУТИС

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-техническаябаза, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю):

Учебные занятия по дисциплине «Разработка управленческих решений» проводятся в следующих оборудованных учебных кабинетах:

Вид учебных занятий по дисциплине	Наименование оборудованных учебных кабинетов, объектов для проведения практических занятий с перечнем основного оборудования
Занятия лекционного типа, групповые и индивидуальные консультации, текущий контроль, промежуточная аттестация	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. Специализированная учебная мебель. ТСО: видеопроекционное оборудование; ноутбук с возможностью подключения к сети Интернет Доска.
Занятия семинарского типа	Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа. Специализированная учебная мебель. ТСО: Переносное видеопроекционное оборудование для презентаций, ноутбук. Доска.
Самостоятельная работа обучающихся	Помещение для самостоятельной работы. Специализированная учебная мебель. Автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода в информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет». Помещение для самостоятельной работы в читальном зале библиотеки филиала. Специализированная учебная мебель ТСО: Автоматизированные рабочие места студентов с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением

© РГУТИС

	доступа в электронную информационно-образовательную среду

© РГУТИС