

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

СТАВРОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

УТВЕРЖДАЮ

**И.о. декана экономического
факультета
д.э.н., профессор О.Н. Кусакина**

«24»

мая

2022 г.

Рабочая программа дисциплины

Б1.О.30 Разработка управленческих решений

Шифр и наименование дисциплины в соответствии с учебным планом

38.03.02 Менеджмент

Шифр и наименование направления подготовки/ специальности

Управление бизнесом

Наименование профиля подготовки/специализации/программы бакалавриата

Бакалавр

Квалификация выпускника

Очная, очно-заочная

Форма обучения

2022

Год набора на ОП

Ставрополь, 2022

1. Цели освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины «Разработка управленческих решений» является формирование системы знаний, умений и практических навыков владения технологиями разработки, принятия и реализации управленческих решений; анализа, прогнозирования, оптимизации и экономического обоснования управленческих решений, необходимых для управления и достижения целей развития организации.

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций ОПОП ВО и овладение следующими результатами обучения по дисциплине:

Код компетенции	Содержание компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
УК-2 - Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.3 - Оценивает решение поставленных задач в зоне своей ответственности в соответствии с запланированными результатами контроля, при необходимости корректирует способы решения задач	Знать: методов оценивания решения поставленных задач в зоне своей ответственности, видов контроля достижения результатов в профессиональной деятельности
		Уметь: ставить задачи в зоне своей ответственности, определять и планировать результаты контроля, при необходимости корректировать способы решения задач
		Навыки/трудовые действия: выбора методов оценивания решения поставленных задач в зоне своей ответственности, видов контроля достижения результатов в профессиональной деятельности, корректировки способов решения задач
ОПК-3 - Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ОПК-3.2 - Разрабатывает обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	Знать: как разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия
		Уметь: разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия
		Навыки/трудовые действия: владеть навыками разработки обоснованных организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости, реализации их в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы бакалавриата.

Учебная дисциплина Б1.О.30 «Разработка управленческих решений» относится к базовой части и является обязательной к изучению дисциплиной.

Изучение дисциплины осуществляется:

- для студентов очной формы обучения - в 6 семестре;

– для студентов очно-заочной формы обучения – в 6 семестре.

Для освоения дисциплины «Разработка управленческих решений» студенты используют знания, умения и навыки, сформированные в процессе изучения дисциплин 6 семестра: «Проектная деятельность», «Основы маркетинга», «Аудит маркетинговых проектов», «Теория управления».

Освоение дисциплины «Разработка управленческих решений» является необходимой основой для последующего изучения следующих дисциплин: «Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена», «Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы».

4. Объем дисциплины 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 «Разработка управленческих решений» в соответствии с учебным планом составляет 180 часа (5 з.е.). Распределение по видам работ представлено в таблице.

Очная форма обучения

Семестр	Трудоемкость Час/з.е	Контактная работа с преподавателем, час		Самостоятельная работа, час	Контроль, час	Форма промежуточной аттестации
		Лекции	Практические занятия			
6	180/5	18	36	90	36	Экзамен
<i>в.т. ч. часов в интерактивной форме</i>		4	6	-	-	-
<i>практической подготовки</i>		-	-	-	-	-

Семестр	Трудоемкость час/з.е.	Внеаудиторная контактная работа с преподавателем, час/чел					
		Курсовая работа	Курсовой проект	Зачет	Дифференцированный зачет	Консультации перед экзаменом	Экзамен
6	180/5	-	-	-	-	2	0,25

Заочная форма обучения

Семестр	Трудоемкость, час/з.е.	Контактная работа с преподавателем, час		Самостоятельная работа, час	Контроль, час	Форма промежуточной аттестации
		Лекции	Практические занятия			
6	180/5	12	22	110	36	Экзамен
<i>в.т. ч. часов в интерактивной форме</i>		4	6	-	-	-
<i>практической подготовки</i>		-	-	-	-	-

Семестр	Трудоемкость час/з.е.	Внеаудиторная контактная работа с преподавателем, час/чел					
		Курсовая работа	Курсовой проект	Зачет	Дифференцированный зачет	Консультации перед экзаменом	Экзамен
7	180/5	-	-	-	-	2	0,25

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

Очная форма обучения

№пп	Разделы дисциплины и темы занятий	Количество часов				Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Оценочное средство проверки результатов достижения индикаторов компетенций	Коды формируемых компетенций
		Всего	Лекции	Практические	Самостоятельная работа			
1	Концептуальные основы принятия управленческих решений	12	2	4	6	Устный опрос, контрольная точка, реферат, собеседование, тесты	Устный опрос, рефераты	УК-2.3; ОПК-3.2
2	Социально-психологические аспекты принятия управленческих решений	12	2	4	6	Устный опрос, контрольная точка, собеседования, эссе, доклады	Устный опрос, кейс-задачи	УК-2.3; ОПК-3.2
3	Моделирование процесса принятия управленческих решений	12	2	2	8	Устный опрос, контрольная точка, эссе, доклады	Устный опрос, рефераты	УК-2.3; ОПК-3.2
	Контрольная точка № 1 по темам 1-3	12	-	2	10	Контрольная работа	Контрольная работа	УК-2.3; ОПК-3.2
4	Методы принятия управленческих решений	12	2	4	6	Устный опрос, контрольная точка, реферат, тесты, эссе	Устный опрос, рефераты	УК-2.3; ОПК-3.2
5	Технология подготовки и реализации управленческих решений	12	2	4	6	Устный опрос, контрольная точка, реферат, собеседование	Устный опрос, рефераты	УК-2.3; ОПК-3.2
6	Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска	12	2	2	8	Устный опрос, контрольная точка, решение практико-ориентированных задач	Устный опрос, рефераты	УК-2.3; ОПК-3.2
	Контрольная точка № 2 по темам 4-6	12	-	2	10	Контрольная работа	Контрольная работа	УК-2.3; ОПК-3.2

7	Эффективность управленческих решений	12	2	4	6	Устный опрос, контрольная точка, реферат, собеседование, эссе	Устный опрос, рефераты	УК-2.3; ОПК-3.2
8	Мониторинг и контроль реализации управленческих решений	12	2	4	6	Устный опрос, контрольная точка, реферат, эссе	Устный опрос, рефераты	УК-2.3; ОПК-3.2
9	Управленческие решения и ответственность	12	2	2	8	Устный опрос, контрольная точка, деловая игра	Устный опрос, кейс-задачи	УК-2.3; ОПК-3.2
	Контрольная точка № 3 по темам 7-9	12	-	2	10	Контрольная работа	Контрольная работа	УК-2.3; ОПК-3.2
	Итого	144	18	36	90			
	в том числе практическая подготовка	-	-	-	-			
	Промежуточная аттестация	36	-	-	36	Экзамен	Экзамен	УК-2.3; ОПК-3.2
	Всего	180	18	36	126			

Очно-заочная форма обучения

№ пп	Разделы дисциплины и темы занятий	Количество часов				Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Оценочное средство проверки результатов достижения индикаторов компетенций	Коды формируемых компетенций
		Всего	Лекции	Практические	Самостоятельная			
1	Концептуальные основы принятия управленческих решений	15	2	4	9	Устный опрос, контрольная точка, реферат	Устный опрос, рефераты	УК-2.3; ОПК-3.2
2	Социально-психологические аспекты принятия управленческих решений	15	2	2	11	Устный опрос, контрольная точка, реферат	Устный опрос, рефераты	УК-2.3; ОПК-3.2
3	Моделирование процесса принятия управленческих решений	15	2	2	11	Устный опрос, контрольная точка, деловая игра	Устный опрос, рефераты	УК-2.3; ОПК-3.2

4	Методы принятия управленческих решений	15	2	2	11	Устный опрос, контрольная точка, реферат	Устный опрос, кейс-задачи	УК-2.3; ОПК-3.2
5	Технология подготовки и реализации управленческих решений	14	2	2	10	Устный опрос, контрольная точка, реферат	Устный опрос, рефераты	УК-2.3; ОПК-3.2
6	Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска	14	-	2	12	Устный опрос, контрольная точка, решение практико-ориентированных задач	Устный опрос, рефераты	УК-2.3; ОПК-3.2
7	Эффективность управленческих решений	14	-	2	12	Устный опрос, контрольная точка, реферат	Устный опрос, рефераты	УК-2.3; ОПК-3.2
8	Мониторинг и контроль реализации управленческих решений	14	-	2	12	Устный опрос, реферат	Устный опрос, кейс-задачи	УК-2.3; ОПК-3.2
9	Управленческие решения и ответственность	14	2	2	12	Устный опрос, контрольная точка, реферат	Устный опрос, рефераты	УК-2.3; ОПК-3.2
	Контрольная точка по всем темам дисциплины	14	-	2	10	Контрольная работа	Контрольная работа	УК-2.3; ОПК-3.2
	Итого	144	12	22	110			
	в том числе практическая подготовка	-	-	-	-			
	Промежуточная аттестация	36	-	-	36	Экзамен	Экзамен	УК-2.3; ОПК-3.2
	Всего	180	12	22	146			

5.1. Лекционный курс с указанием видов интерактивной формы проведения занятий*

Тема лекции (и/или наименование раздела) (вид интерактивной формы проведения занятий*)	Содержание раздела	Всего, часов/часов интер. занятий		
		Очная форма	Очно-заочная форма	Заочная Форма не предусматривается

Концептуальные основы принятия управленческих решений	Концептуальная модель принятия решения. Принципы управленческих решений. Парадигмы управленческих решений. Методология принятия управленческого решения	2/-/-	2/-/-	-
Социально-психологические аспекты принятия управленческих решений (лекция-визуализация)	Социально-психологические факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений. Разработка алгоритма процесса разработки и принятия решения при различных типах менеджмента. Классификация управленческих решений с учетом социально-психологических аспектов. Принятие кадровых управленческих решений. Принятие решений в работе с малыми коллективами.	2/2/-	2/2/-	-
Моделирование процесса принятия управленческих решений	Понятие модели и моделирования процесса принятия управленческих решений. Классификации моделей процесса принятия управленческих решений. Анализ временных рядов и каузальное моделирование. Использование моделей процесса разработки управленческих решений: модель Враума-Джагу, интерактивные группы, номинальные группы, группы Дельфи, Мозговой штурм и др.	2/-/-	-	-
Методы принятия управленческих решений (лекция-беседа)	Классификация методов разработки управленческих решений. Общенаучные методы. Специальные методы. Методы прогнозирования в разработке управленческих решений. Нормативный, параметрический, индексный методы прогнозирования. Характеристика качественных и количественных методов прогнозирования.	2/2/-	2/2/-	-
Технология подготовки и реализации управленческих решений	Основные этапы разработки УР. Основные методы обоснования УР: интуитивные и рациональные решения, оптимизационные и неоптимизационные.	2/-/-	2/-/-	-

<i>(лекция-дискуссия)</i>	Постановка целей для решения проблемной ситуации. Определение ограничений и критериев для принятия решений. Разработка перечня альтернатив достижения цели и выбор лучшей альтернативы. Окончательное оформление и утверждение решения.	-	-	-
Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска	Сущность неопределенности и риска. Способы оценки степени риска. Классификация рисков. Управление рисками при принятии управленческих решений. Правила и критерии принятия решений в условиях неопределенности. Разработка управленческих решений в условиях риска.	2/-/-	-	-
Эффективность управленческих решений	Сущность и составляющие эффективности управленческих решений. Факторы, определяющие эффективность управленческих решений. Критерии эффективности управленческого решения. Оценка экономической эффективности управленческих решений.	2/-/-	2/-/-	-
Мониторинг и контроль реализации управленческих решений	Мониторинг и контроль. Значение, функции и виды контроля. Методы контроля и механизм его осуществления. Этапы процесса контроля. Схема процесса мониторинга и контроля. Установление норм. Применение информационных технологий в процессе осуществления мониторинга и контроля.	2/-/-	2/-/-	-
Управленческие решения и ответственность	Виды ответственности руководителя при принятии управленческого решения, их классификация. Административная и дисциплинарная ответственность. Технологические виды ответственности. Гуманитарные виды ответственности. Взаимодействие социальной и юридической ответственности.	2/-/-	-	-
Итого		18/4/-	12/4/-	-

5.2. Практические (семинарские) занятия с указанием видов проведения занятий в интерактивной форме*

Наименование раздела дисциплины	Формы проведения и темы занятий (вид интерактивной формы проведения занятий*)	Всего, часов/часов интер. занятий		
		Очная форма	Очно-заочная форма	Заочная Форма не предусматривается
Концептуальные основы принятия управленческих решений (кейс задача)	<u>Практическое занятие 1.</u> Методология принятия управленческого решения	4/2/-	2/2/-	-
Социально- психологические аспекты принятия управленческих решений	<u>Практическое занятие 2.</u> Разработка алгоритма процесса разработки и принятия решения при различных типах менеджмента.	4/-/-	4/-/-	
Моделирование процесса принятия управленческих решений (кейс задача)	<u>Практическое занятие 3.</u> Моделирование процесса принятия управленческих решений	2/2/-	4/2/-	
Контрольная точка № 1		2	2	-
Методы принятия управленческих решений	<u>Практическое занятие 4.</u> Специальные методы.	4/-/-		
Технология подготовки и реализации управленческих решений (деловая игра).	<u>Практическое занятие 5.</u> Основные этапы разработки УР.	4/2/-	4/2/-	
Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска	<u>Практическое занятие 6.</u> Управление рисками при принятии управленческих решений	2/-/-	2/-/-	
Контрольная точка № 2		2	2	-
Эффективность управленческих решений	<u>Практическое занятие 7.</u> Сущность и факторы, определяющие эффективность управленческих решений.	4/-/-	-	
Мониторинг и контроль реализации управленческих решений	<u>Практическое занятие 8.</u> Методы контроля и механизм его осуществления.	4/-/-	4/-/-	
Управленческие решения и ответственность (кейс задача)	<u>Практическое занятие 9.</u> Виды ответственности руководителя при принятии управленческого решения и	2/2/-	-	

	их классификация			
<u>Контрольная точка № 3</u>		2	-	-
Контрольная работа (аудиторная)		-	1	-
Итого		36/6/-	22/6/-	-

5.3. Самостоятельная работа обучающегося

Виды самостоятельной работы	Очная форма, часов		Очно-заочная форма, часов	
	к текущему контролю	к эк-замену	к те-кущему контролю	к эк-замену
Подготовка к собеседованиям	10	-	16	-
Подготовка к тестированию	20	-	16	-
Подготовка к контрольным точкам в виде контрольных работ	20	-	13	-
Подготовка к контрольной работе	20	16	16	16
Подготовка к экзамену	20	20	49	20
Итого	90	36	110	36

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

Самостоятельная работа обучающихся должна строиться в соответствии со следующими документами:

1. Методическими указаниями по организации самостоятельной работы дисциплине «Разработка управленческих решений»;
2. Методические указания по проведению практических занятий по дисциплине «Разработка управленческих решений».

Для успешного освоения дисциплины, необходимо самостоятельно детально изучить представленные темы по рекомендуемым источникам информации:

№ пп	Темы для самостоятельного изучения	Рекомендуемые источники информации (№ источника)		
		Основная (из п.8 РПД)	Дополнительная (из п.8 РПД)	Интернет-ресурсы (из п.9 РПД)
1	Концептуальные основы принятия управленческих решений	2,3	1,2,3,4,7,8	https://studizba.com/lectures/49-menedzhment-i-marketing/813-teoriya-upravleniya/15292-konceptualnye-osnovy-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy.html
2	Социально-психологические аспекты принятия управленческих решений	2,3	1,2,3,4,7,8	https://helpiks.org/9-63220.html

7.2 Критерии и шкалы оценивания уровня усвоения компетенций, формируемых дисциплиной «Разработка управленческих решений»

Оценка знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций по дисциплине «Разработка управленческих решений» проводится в форме текущего контроля и промежуточной аттестации.

Текущий контроль проводится в течение семестра с целью определения уровня усвоения обучающимися знаний, формирования умений и навыков, своевременного выявления преподавателем недостатков в подготовке обучающихся и принятия необходимых мер по её корректировке, а также для совершенствования методики обучения, организации учебной работы и оказания индивидуальной помощи обучающемуся.

Промежуточная аттестация по дисциплине «Разработка управленческих решений» проводится в виде экзамена.

За знания, умения и навыки, приобретенные студентами в период их обучения, выставляются оценки «ХОРОШО», «ОТЛИЧНО», «УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО», «НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО».

Для оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в университете применяется балльно-рейтинговая система оценки качества освоения образовательной программы. Оценка проводится при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточных аттестаций обучающихся. Рейтинговая оценка знаний является интегрированным показателем качества теоретических и практических знаний и навыков студентов по дисциплине.

Состав балльно-рейтинговой оценки студентов очной формы обучения

Для студентов **очной формы обучения** знания по осваиваемым компетенциям формируются на лекционных и практических занятиях, а также в процессе самостоятельной подготовки.

В соответствии с балльно-рейтинговой системой оценки, принятой в Университете студентам начисляются баллы по следующим видам работ:

№ контрольной точки	Оценочное средство результатов индикаторов достижения компетенций***	Максимальное количество баллов
1. Контрольная работа №1 по темам 1-3	Теоретический вопрос	5
	Практико-ориентированное задание	7
	Кейс-задача	8
2. Контрольная точка №2 по темам 4-6	Теоретический вопрос	5
	Практико-ориентированное задание	7
	Кейс-задача	8
3. Контрольная точка №3 по темам 7-9	Теоретический вопрос	5
	Практико-ориентированное задание	7
	Кейс-задача	8
Сумма баллов по итогам текущего контроля		60
Активность на лекционных занятиях		10
Результативность работы на практических занятиях		15
Поощрительные баллы (написание статей, участие в конкурсах, победы на олимпиадах, выступления на конференциях и т.д.)		15
Итого		100

*** Оценочное средство результатов индикаторов достижения компетенций – совпадает с теми, что даны в п. 5.1.

Критерии и шкалы оценивания уровня усвоения индикатора компетенций

Для студентов **очной формы обучения** знания по осваиваемым компетенциям формируются на лекционных и практических занятиях, а также в процессе самостоятельной подготовки.

В соответствии с балльно-рейтинговой системой оценки, принятой в Университете студентам начисляются баллы по следующим видам работ:

Критерии оценки посещения и работы на лекционных занятиях (максимум 10 баллов)

10 баллов – студент посетил все лекции, активно работал на них в полном соответствии с требованиями преподавателя.

-1 балл – за каждый пропуск лекций или замечание преподавателя по поводу отсутствия активного участия, обучающегося в восприятии и обсуждении рассматриваемых вопросов.

Критерии оценки работы студента на практических занятиях

Устный ответ (знания)– средство сплошного группового контроля знаний по определенной теме (**максимум – 4 балла**).

4 балла - выставляется, когда студентом дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний по дисциплине, доказательно раскрыты основные положения вопросов; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, явлений; ответ изложен литературным языком с использованием современной экономической терминологии.

3 балла - выставляется, когда студентом дан развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний по дисциплине, в основном раскрыт обсуждаемый вопрос; в ответе прослеживается логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий и явлений; ответ изложен литературным языком с использованием экономической терминологии, но могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа.

2 балла - выставляется, когда студентом дан не полный ответ на поставленный вопрос, слабо раскрыты основные положения вопросов; в ответе нарушается структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий; в процессе ответа используется экономическая терминология, но студентом допускаются недочеты в определении понятий и не исправляются самостоятельно в процессе ответа.

1 балл - дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины.

0 баллов - при полном отсутствии ответа, имеющего отношение к вопросу.

Кейс-задачи (умения и навыки) – задачи, направленные на использование приобретенных знаний и умений в практической деятельности. Позволяет оценивать умение анализировать и решать типичные профессиональные задачи (**максимум – 5 баллов**)

Критерии оценки

5 баллов Задача решена в обозначенный преподавателем срок. Составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении, в выборе формул и решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом. Работа выполнена в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности. Ситуация проанализирована и найдено оптимальное количество решений. Собрано максимальное количество информации, в том числе затребована дополнительная информация, необходимая для уточнения ситуации. Смоделировано решение в соответствии с заданием. Представлены различные подходы к разработке планов действий, ориентированных на конечный результат. Принято правильное решение на основе анализа ситуации. Четко и точно изложена собственная точка зрения в письменной форме. Показаны

навыки критического оценивания различных точек зрения, осуществление самоанализа, самоконтроля и самооценки.

4 баллов Задача решена в обозначенный преподавателем срок. Составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задача решена нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ. Ситуация проанализирована и найдено необходимое количество решений. Собрано максимальное количество информации, но не затребована дополнительная информация, необходимая для уточнения ситуации. Смоделировано решение в соответствии с заданием. Представлены различные подходы к разработке планов действий, ориентированных на конечный результат. Принято правильное решение на основе анализа ситуации. Четко и точно изложена собственная точка зрения в письменной форме. Недостаточно показаны навыки критического оценивания различных точек зрения, осуществление самоанализа, самоконтроля и самооценки.

3 балла Задача решена с задержкой. Работа выполнена не полностью, но объем выполненной части таков, что позволяет получить правильные результаты и выводы. Составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задача решена нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ. Ситуация проанализирована с задержкой, но найдено достаточное количество решений. Собрано недостаточно информации, и не затребована дополнительная информация, необходимая для уточнения ситуации. Смоделировано решение в соответствии с заданием. Представлен один подход к разработке планов действий, ориентированных на конечный результат. Принято правильное решение, но нечетко и неточно изложена собственная точка зрения в письменной форме. Не показаны навыки критического оценивания различных точек зрения, осуществление самоанализа, самоконтроля и самооценки.

2 балла Задача решена частично, с большим количеством вычислительных ошибок, объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов. Ситуация проанализирована с задержкой, не найдено достаточное количество решений. Собрано недостаточно информации, и не затребована дополнительная информация, необходимая для уточнения ситуации. Принятое решение нерационально и нечетко и неточно изложена собственная точка зрения в письменной форме. Не показаны навыки критического оценивания различных точек зрения, осуществление самоанализа, самоконтроля и самооценки.

0 баллов Задача не решена. Ситуация не проанализирована.

Реферат (навыки) – средство, позволяющее оценить умение обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ этой проблемы с использованием знаний и умений, приобретаемых в рамках изучения предыдущих и данной дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме (**максимум – 6 баллов**).

Критерии оценки

6 баллов. Реферат выполнен на актуальную тему. Проблема раскрыта полностью и глубоко. Обоснованы способы и методы работы с материалом. Показан высокий уровень умения работать с литературой, систематизировать и структурировать материал. Привлечены новейшие работы по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.). Правильно оформлены все разделы реферата, ссылки, графические материалы. Ошибки и опечатки в тексте отсутствуют.

4 баллов Реферат выполнен на актуальную тему. Проблема раскрыта недостаточно. Обоснованы способы и методы работы с материалом. Показан средний уровень умения работать с литературой, систематизировать и структурировать материал. Привлечено мало новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.). Правильно оформлены все разделы реферата, ссылки, графические материалы. Ошибки и опечатки в тексте отсутствуют.

2 балла. Реферат выполнен на актуальную тему. Проблема раскрыта недостаточно. Не обоснованы способы и методы работы с материалом. Показан низкий уровень умения работать с литературой, систематизировать и структурировать материал. Привлечено мало новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.). Правильно оформлены все разделы реферата, ссылки, графические материалы. Ошибки и опечатки в тексте отсутствуют.

0 баллов. Реферат не выполнен.

Рейтинговая оценка знаний при проведении текущего контроля успеваемости **на контрольных точках** позволяет обучающемуся набрать до 60 баллов. Знания, умения и навыки по формируемым компетенциям оцениваются по результатам выполнения письменной контрольной работы (контрольная точка), которая включает теоретический вопрос (оценка знаний), практико-ориентированное задание (оценка умений) и кейс-задачу (оценка навыков).

Критерии оценки ответа на теоретический вопрос (знания):

5 баллов – при полном знании и понимании содержания раздела, отсутствии ошибок, неточностей, демонстрации студентом системных знаний и глубокого понимания закономерностей; при проявлении студентом умения самостоятельно и творчески мыслить;

4 баллов – при полном содержательном ответе, отсутствии ошибок в изложении материала и при наличии не более четырех неточностей;

3 баллов – показано понимание, но неполное знание вопроса, недостаточное умение формулировать свои знания по данному разделу;

2 балла – при несоответствии ответа, либо при представлении только плана ответа;

1 балл – при полном несоответствии всем критериям;

0 баллов – при полном отсутствии текста (ответа), имеющего отношение к вопросу.

Практико-ориентированные задания (умения) – задания направленные на использование приобретенных знаний и умений в практической деятельности.

Критерии оценки

7 балла. При выполнении задания нет затруднений, получен верный ответ, задание выполнено рациональным способом. Сделаны правильные выводы.

5 балла. Задание выполнено в целом верно, но допущены незначительные ошибки, не искажающие выводы.

2 балла. Задание выполнено, но допущены ошибки, искажающие выводы.

0 баллов. Задание не выполнено.

Кейс-задачи (навыки) – задания, позволяющие оценивать умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей;

Критерии оценки

8 баллов. При выполнении задания нет затруднений, получен верный ответ, задание выполнено рациональным способом. Сделаны правильные выводы.

4-5 баллов. При выполнении задания нет затруднений, получен верный ответ, задание выполнено рациональным способом. Сделаны неправильные выводы.

2-3 балла. При выполнении задания возникли затруднения, получен верный ответ. Сделаны неправильные выводы.

1 балл. Задание выполнено, но допущены незначительные ошибки, искажающие выводы.

0 баллов. Задание не выполнено.

Если за ответы на контрольной точке обучающийся не получил удовлетворяющее его количество баллов, то он может получить **поощрительные баллы за подготовку статей (не более 15 баллов)**.

Статья – средство, позволяющее оценить умение обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить ее анализ с использованием знаний, умений и навыков, приобретаемых в рамках изучения предыдущих и данной дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Критерии оценки

15 баллов. Статья объемом не менее 4 страниц демонстрирует умение проведения самостоятельного актуального научно-практического исследования, правильно оформлена, содержит оригинальный анализ проблемы, подтвержденный статистическими и/или отчетными данными, графическим материалом. В ней рассмотрены возможные пути решения проблемы, сформулировать правильные выводы и предложения, отражающие авторскую точку зрения.

10 баллов. Статья объемом не менее 3 страниц демонстрирует умение проведения самостоятельного актуального научно-практического исследования, правильно оформлена, содержит типовой анализ проблемы, подтвержденный статистическими и/или отчетными данными. В ней рассмотрены возможные пути решения проблемы, сформулировать правильные выводы и предложения.

5 балл. Статья объемом не менее 2 страниц представлена в виде тезисов, демонстрирует умение проведения самостоятельного актуального научно-практического исследования, правильно оформлена, содержит анализ проблемы, подтвержденный отдельными статистическими и/или отчетными данными. В ней сформулированы правильные выводы и предложения.

Состав балльно-рейтинговой оценки студентов очно-заочной формы обучения

Результат текущего контроля для студентов **очно-заочной формы обучения** складывается из оценки результатов обучения по всем разделам дисциплины и включает контрольную работу (**маx 60 баллов**), посещение лекций (**маx 10 баллов**), результативность работы на практических занятиях (**маx 15 баллов**), поощрительные баллы за подготовку статьи (**маx 15 баллов**).

В соответствии с балльно-рейтинговой системой оценки, принятой в Университете студентам начисляются баллы по следующим видам работ:

№ контрольной точки	Оценочное средство результатов индикаторов достижения компетенций***	Максимальное количество баллов
1. Контрольная работа №1 по темам 1-3	Теоретический вопрос	5
	Практико-ориентированное задание	7
	Кейс-задача	8
2. Контрольная точка №2 по темам 4-6	Теоретический вопрос	5
	Практико-ориентированное задание	7
	Кейс-задача	8
3. Контрольная точка №3 по темам 7-9	Теоретический вопрос	5
	Практико-ориентированное задание	7
	Кейс-задача	8
Сумма баллов по итогам текущего контроля		60
Активность на лекционных занятиях		10
Результативность работы на практических занятиях		15
Поощрительные баллы (написание статей, участие в конкурсах, победы на олимпиадах, выступления на конференциях и т.д.)		15
Итого		100

Критерии и шкалы оценивания уровня усвоения индикатора компетенций

Критерии оценки посещения и работы на лекционных занятиях (маx 10 баллов)

10 баллов – студент посетил все лекции, активно работал на них в полном соответствии с требованиями преподавателя.

-1 балл – за каждый пропуск лекций или замечание преподавателя по поводу отсутствия активного участия обучающегося в восприятии и обсуждении рассматриваемых вопросов.

Критерии оценки работы студента на практических занятиях

Результативность работы на практических занятиях оценивается преподавателем по результатам собеседований, активности участия в занятиях, проводимых в интерактивной форме, и качеству выполнения письменных заданий (тестирование, технологический диктант) по дисциплине.

Устный ответ (собеседование) (знания) – средство сплошного группового контроля знаний по определенной теме (*максимум – 4 балла*).

4 балла - выставляется, когда студентом дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний по дисциплине, доказательно раскрыты основные положения вопросов; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, явлений; ответ изложен литературным языком с использованием современной экономической терминологии.

3 балла - выставляется, когда студентом дан развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний по дисциплине, в основном раскрыт обсуждаемый вопрос; в ответе прослеживается логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий и явлений; ответ изложен литературным языком с использованием экономической терминологии, но могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа.

2 балла - выставляется, когда студентом дан не полный ответ на поставленный вопрос, слабо раскрыты основные положения вопросов; в ответе нарушается структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий; в процессе ответа используется экономическая терминология, но студентом допускаются недочеты в определении понятий и не исправляются самостоятельно в процессе ответа.

1 балл - дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины.

0 баллов - при полном отсутствии ответа, имеющего отношение к вопросу.

Кейс-задачи (умения и навыки) – задачи направленные на использование приобретенных знаний и умений в практической деятельности. Позволяет оценивать умение анализировать и решать типичные профессиональные задачи (*максимум – 5 баллов*)

Критерии оценки

5 баллов Задача решена в обозначенный преподавателем срок. Составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении, в выборе формул и решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом. Работа выполнена в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности. Ситуация проанализирована и найдено оптимальное количество решений. Собрано максимальное количество информации, в том числе затребована дополнительная информация, необходимая для уточнения ситуации. Смоделировано решение в соответствии с заданием. Представлены различные подходы к разработке планов действий, ориентированных на конечный результат. Принято правильное решение на основе анализа ситуации. Четко и точно изложена собственная точка зрения в письменной форме. Показаны навыки критического оценивания различных точек зрения, осуществление самоанализа, самоконтроля и самооценки.

4 баллов Задача решена в обозначенный преподавателем срок. Составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задача решена нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ. Ситуация проанализирована и найдено необходимое количество решений. Собрано максимальное количество информации, но не затребована дополнительная информация, необходимая для уточнения ситуации. Смоделировано решение в соответствии с заданием. Представлены различ-

ные подходы к разработке планов действий, ориентированных на конечный результат. Принято правильное решение на основе анализа ситуации. Четко и точно изложена собственная точка зрения в письменной форме. Недостаточно показаны навыки критического оценивания различных точек зрения, осуществление самоанализа, самоконтроля и самооценки.

3 балла Задача решена с задержкой. Работа выполнена не полностью, но объем выполненной части таков, что позволяет получить правильные результаты и выводы. Составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задача решена нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ. Ситуация проанализирована с задержкой, но найдено достаточное количество решений. Собрано недостаточно информации, и не затребована дополнительная информация, необходимая для уточнения ситуации. Смоделировано решение в соответствии с заданием. Представлен один подход к разработке планов действий, ориентированных на конечный результат. Принято правильное решение, но нечетко и неточно изложена собственная точка зрения в письменной форме. Не показаны навыки критического оценивания различных точек зрения, осуществление самоанализа, самоконтроля и самооценки.

2 балла Задача решена частично, с большим количеством вычислительных ошибок, объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов. Ситуация проанализирована с задержкой, не найдено достаточное количество решений. Собрано недостаточно информации, и не затребована дополнительная информация, необходимая для уточнения ситуации. Принятое решение нерационально и нечетко и неточно изложена собственная точка зрения в письменной форме. Не показаны навыки критического оценивания различных точек зрения, осуществление самоанализа, самоконтроля и самооценки.

0 баллов Задача не решена. Ситуация не проанализирована.

Реферат (навыки) – средство, позволяющее оценить умение обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ этой проблемы с использованием знаний и умений, приобретаемых в рамках изучения предыдущих и данной дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме (*максимум – 6 баллов*).

Критерии оценки

6 баллов. Реферат выполнен на актуальную тему. Проблема раскрыта полностью и глубоко. Обоснованы способы и методы работы с материалом. Показан высокий уровень умения работать с литературой, систематизировать и структурировать материал. Привлечены новейшие работы по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.). Правильно оформлены все разделы реферата, ссылки, графические материалы. Ошибки и опечатки в тексте отсутствуют.

4 баллов Реферат выполнен на актуальную тему. Проблема раскрыта недостаточно. Обоснованы способы и методы работы с материалом. Показан средний уровень умения работать с литературой, систематизировать и структурировать материал. Привлечено мало новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.). Правильно оформлены все разделы реферата, ссылки, графические материалы. Ошибки и опечатки в тексте отсутствуют.

2 балла. Реферат выполнен на актуальную тему. Проблема раскрыта недостаточно. Не обоснованы способы и методы работы с материалом. Показан низкий уровень умения работать с литературой, систематизировать и структурировать материал. Привлечено мало новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.). Правильно оформлены все разделы реферата, ссылки, графические материалы. Ошибки и опечатки в тексте отсутствуют.

0 баллов. Реферат не выполнен.

Контрольная работа выполненная в рамках **аудиторного** практического занятия включает теоретический вопрос (оценка знаний – мах 5 баллов), практико-ориентированное задание (оценка умений – мах 10 баллов) и кейс-задачу (оценка навыков – мах 15 баллов).

Критерии оценки ответа на 1 теоретический вопрос (знания):

5 баллов – при полном знании и понимании содержания раздела, отсутствии ошибок, неточностей, демонстрации студентом системных знаний и глубокого понимания закономерностей; при проявлении студентом умения самостоятельно и творчески мыслить;

4 баллов – при полном содержательном ответе, отсутствии ошибок в изложении материала и при наличии не более четырех неточностей;

3 баллов – показано понимание, но неполное знание вопроса, недостаточное умение формулировать свои знания по данному разделу;

2 балла – при несоответствии ответа, либо при представлении только плана ответа;

1 балл – при полном несоответствии всем критериям;

0 баллов – при полном отсутствии текста (ответа), имеющего отношение к вопросу.

Практико-ориентированные задания (умения) – задания направленные на использование приобретенных знаний и умений в практической деятельности.

Критерии оценки

10 баллов. При выполнении задания нет затруднений, получен верный ответ, задание выполнено рациональным способом. Сделаны правильные выводы.

7 баллов. Задание выполнено в целом верно, но допущены незначительные ошибки, не искажающие выводы.

3 балла. Задание выполнено, но допущены ошибки, искажающие выводы.

0 баллов. Задание не выполнено.

Кейс-задачи (навыки) – задания, позволяющие оценивать умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей;

Критерии оценки

15 баллов. При выполнении задания нет затруднений, получен верный ответ, задание выполнено рациональным способом. Сделаны правильные выводы.

10 баллов. При выполнении задания нет затруднений, получен верный ответ, задание выполнено рациональным способом. Сделаны неправильные выводы.

7 баллов. При выполнении задания возникли затруднения, получен верный ответ. Сделаны неправильные выводы.

3 балла. Задание выполнено, но допущены незначительные ошибки, искажающие выводы.

0 баллов. Задание не выполнено.

Контрольная работа выполненная в рамках **самостоятельной работы** включает два теоретических вопроса (оценка знаний – мах 5 баллов за один вопрос) и кейс-задачу (оценка навыков – мах 20 баллов).

Критерии оценки ответа на 1 теоретический вопрос (знания):

5 баллов – при полном знании и понимании содержания раздела, отсутствии ошибок, неточностей, демонстрации студентом системных знаний и глубокого понимания закономерностей; при проявлении студентом умения самостоятельно и творчески мыслить;

4 баллов – при полном содержательном ответе, отсутствии ошибок в изложении материала и при наличии не более четырех неточностей;

3 баллов – показано понимание, но неполное знание вопроса, недостаточное умение формулировать свои знания по данному разделу;

2 балла – при несоответствии ответа, либо при представлении только плана ответа;

1 балл – при полном несоответствии всем критериям;

0 баллов – при полном отсутствии текста (ответа), имеющего отношение к вопросу.

Кейс-задачи (навыки) – задания, позволяющие оценивать умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей;

Критерии оценки

20 баллов. При выполнении задания нет затруднений, получен верный ответ, задание выполнено рациональным способом. Сделаны правильные выводы.

15 баллов. При выполнении задания нет затруднений, получен верный ответ, задание выполнено рациональным способом. Сделаны неправильные выводы.

10 баллов. При выполнении задания возникли затруднения, получен верный ответ. Сделаны неправильные выводы.

5 баллов. Задание выполнено, но допущены незначительные ошибки, искажающие выводы.

0 баллов. Задание не выполнено.

Если за ответы на контрольной точке обучающийся не получил удовлетворяющее его количество баллов, то он может получить поощрительные баллы за подготовку статей (не более 15 баллов).

Статья – средство, позволяющее оценить умение обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить ее анализ с использованием знаний, умений и навыков, приобретаемых в рамках изучения предыдущих и данной дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Критерии оценки

15 баллов. Статья объемом не менее 4 страниц демонстрирует умение проведения самостоятельного актуального научно-практического исследования, правильно оформлена, содержит оригинальный анализ проблемы, подтвержденный статистическими и/или отчетными данными, графическим материалом. В ней рассмотрены возможные пути решения проблемы, сформулировать правильные выводы и предложения, отражающие авторскую точку зрения.

10 баллов. Статья объемом не менее 3 страниц демонстрирует умение проведения самостоятельного актуального научно-практического исследования, правильно оформлена, содержит типовой анализ проблемы, подтвержденный статистическими и/или отчетными данными. В ней рассмотрены возможные пути решения проблемы, сформулировать правильные выводы и предложения.

5 балл. Статья объемом не менее 2 страниц представлена в виде тезисов, демонстрирует умение проведения самостоятельного актуального научно-практического исследования, правильно оформлена, содержит анализ проблемы, подтвержденный отдельными статистическими и/или отчетными данными. В ней сформулированы правильные выводы и предложения.

При проведении итоговой аттестации «экзамен» преподавателю с согласия студента разрешается выставлять оценки («отлично», «хорошо», «удовлетворительно») по результатам набранных баллов в ходе текущего контроля успеваемости в семестре по выше приведенной шкале.

В случае отказа – студент сдает экзамен по приведенным выше вопросам и заданиям. Итоговая успеваемость (экзамен) не может оцениваться ниже суммы баллов, которую студент набрал по итогам текущей и промежуточной успеваемости.

При сдаче экзамена к заработанным в течение семестра студентом баллам прибавляются баллы, полученные на экзамене и сумма баллов переводится в оценку.

Студент не допускается к сдаче экзамена, если к началу промежуточной аттестации по результатам текущего контроля он набрал менее 45 баллов. В этом случае студенту предоставляется возможность отработать контрольные точки до начала промежуточной аттестации.

Критерии оценки ответа на экзамене

Сдача экзамена может добавить к текущей балльно-рейтинговой оценке студентов не более 16 баллов:

Содержание билета	Количество баллов
Вопрос 1	до 4
Вопрос 2	до 4
Задача	до 8
Итого	16

Теоретические вопросы (вопрос 1, вопрос 2)

4 балла выставляется студенту, полностью освоившему материал дисциплины или курса в соответствии с учебной программой, включая вопросы, рассматриваемые в рекомендованной программой дополнительной справочно-нормативной и научно-технической литературы, свободно владеющему основными понятиями дисциплины. Требуется полное понимание и четкость изложения ответов по экзаменационному заданию (билету) и дополнительным вопросам, заданных экзаменатором. Дополнительные вопросы, как правило, должны относиться к материалу дисциплины или курса, не отраженному в основном экзаменационном задании (билете) и выявляют полноту знаний студента по дисциплине.

3 балла заслуживает студент, ответивший полностью и без ошибок на вопросы экзаменационного задания и показавший знания основных понятий дисциплины в соответствии с обязательной программой курса и рекомендованной основной литературой.

2 балла дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции.

1 балл дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины.

0 баллов - при полном отсутствии ответа, имеющего отношение к вопросу.

Оценивание практико-ориентированной задачи

8 баллов Задача решена в обозначенный преподавателем срок. Составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении, в выборе формул и решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом. Работа выполнена в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности.

6 баллов Задача решена в обозначенный преподавателем срок. Составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задача решена нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ.

4 балла Задача решена с задержкой. Работа выполнена не полностью, но объем выполненной части таков, что позволяет получить правильные результаты и выводы. Составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задача решена нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ

3 балла Задача решена с задержкой. Задание понято правильно, в логическом рассуждении нет существенных ошибок, но допущены существенные ошибки в выборе формул или в математических расчетах; задача решена не полностью или в общем виде.

2 балла Задача решена частично, с большим количеством вычислительных ошибок, объемом выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов.

1 балл Задача решена неправильно и объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов

0 баллов Задача не решена.

Перевод рейтинговых баллов в пятибалльную систему оценки знаний обучающихся для экзамена:

- «отлично» – от 85 до 100 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному;

- «хорошо» – от 70 до 84 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками;

- «удовлетворительно» – от 55 до 69 баллов – теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки;

- «неудовлетворительно» – от 0 до 54 баллов - теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом курса не приведет к существенному повышению качества выполнения учебных заданий.

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

Контрольная точка № 1 (темы 1-3)

Типовые вопросы (оценка знаний)

1. Методология принятия управленческого решения (2 балла).
2. Социально-психологические факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений. (2 балла).
3. Анализ временных рядов и каузальное моделирование. (2 балла). Типовая задача репродуктивного уровня (оценка умений)

Задача 1 (3 балла). Процветание и будущее фирмы зависят, прежде всего, от внедрения нововведений. Однако нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением изменениям, внедрению нового, передового.

Какие управленческие решения может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациям?

Задача 2 (3 балла). В сфере управления рынками сбыта своей продукции компания выбрала стратегию, включающую политику «ценовой дискриминации». После применения на сегментированных рынках в своих фирменных торговых предприятиях политики «ценовой дискриминации» компания столкнулась со злоупотреблениями.

Каков характер этих злоупотреблений и как можно их избежать, не создавая дорогостоящую систему контроля?

Какие другие виды ценовой дискриминации Вам известны и в чем целесообразность их использования в управлении сбытом?

Типовые задачи реконструктивного уровня (оценка навыков)

Задача 1 (4 балла). Метод «дерево решений». Оптовый склад обслуживает кино- и фотолаборатории, в том числе отпускает им проявитель. Статистика уровня продаж: 11 упаковок продаются с вероятностью 45%, 12 упаковок – с вероятностью 35%, 13 упаковок

– 20%. Прибыль от реализации одной упаковки – 35 руб. Непроданные упаковки в конце недели уничтожаются, при этом Потери составляют 56 руб. с каждой упаковки. Какой недельный запас провизителя является для склада оптимальным?

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

- а) если продукт будет очень успешным, прибыль составит 540000 руб.;
- б) если продукт будет средне успешным, прибыль составит 100000 руб.;
- в) если продукт окажется неудачным, убытки составят 400000 руб..

Оцениваемые вероятности для каждого из указанных выше событий следующие:

- а) высокая успешность 0,4
- б) средняя успешность 0,3
- в) неудача 0,3

Задача 2 (4 балла). В городе Загорье приближается праздник - 500 лет со дня основания. Городская дума решила отметить эту круглую дату, провести праздник, а заодно обеспечить пополнение городского бюджета. И вот мы присутствуем на заседании, где обсуждаются детали.

Надо решить, где проводить праздник - на открытом воздухе или в здании городского театра. Финансовый результат праздника зависит от погоды, которая будет в тот день. При хорошей солнечной погоде все Загорье выйдет на улицы, праздничные мероприятия соберут массу участников, и городской бюджет пополнится солидной суммой. А если дождь? Загорцы - патриоты своего города, и праздничные эстрады, качели и карусели не будут пустовать, но их посетителей, празднующих под зонтиками, будет, конечно, много меньше, чем в солнечную погоду.

Второй вариант - празднование в здании. Он явно выигрывает в случае дождя - праздновать под крышей явно лучше, чем под зонтиками. Однако в солнечную погоду многие жители Загорья предпочтут радоваться солнцу, гулять или работать в садах и огородах, но не праздновать в здании.

Итак, каждый из двух вариантов решения имеет плюсы и минусы. Для принятия решения явно не хватает следующей количественной информации:

- насколько вероятна в день праздника солнечная погода и насколько - дождливая;
- каковы финансовые результаты праздника при различных вариантах сочетания погоды и места проведения (а таких сочетаний четыре: солнечно - проведение на открытом воздухе, праздник под дождем, в театре при солнце, в здании при дожде).

На первый вопрос Дума поручает ответить городскому гидрометцентру, на второй - группе из режиссеров праздника, бухгалтеров и представителей торговых фирм. Перед началом следующего заседания думцы Загорья получают запрошенные ими количественные данные, сведенные в таблицу.

Табл.1. Прибыль города при различных вариантах проведения праздника (тыс.руб.)

Погода	Праздник на открытом воздухе	Праздник в театре
Солнечно (60 %)	1000	750
Дождь (40 %)	200	500

Контрольная точка № 2 (темы 4-6)

Типовые вопросы (оценка знаний)

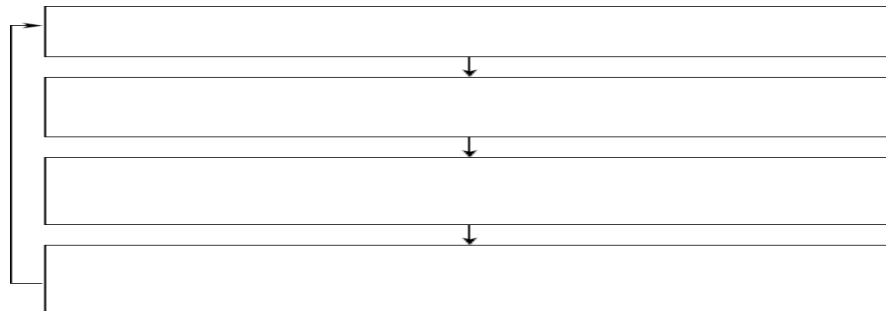
1. Общенаучные методы (2 балла).
2. Окончательное оформление и утверждение решения. (2 балла).
3. Разработка управленческих решений в условиях риска. (2 балла).

Типовая задача *реконструктивного* уровня (оценка умений):

1. Заполните таблицу «Критерии для принятия многокритериальных решений по организационной структуре» (3 балла)

Критерии оценки	Функциональная	Матричная	Проектная
Неопределенность условий реализации проекта			
Технология проекта			
Сложность проекта			
Продолжительность проектного цикла			
Размер проекта			
Взаимозависимость и взаимосвязь между частями проекта			
Критичность времени			
Зависимость проекта от систем более высокого уровня			

2. Заполните схему «Последовательность этапов принятия бинарных решений» (3 балла)



Типовые задачи *репродуктивного* уровня (оценка навыков):

Задача 1 (4 балла). Имеются два альтернативных варианта принятия управленческих решений на основе выбора инвестиционных проектов и прогноз их доходности при разных состояниях рынка. Выберите одну альтернативу и примите управленческое решение о предпочтительности проекта, обоснуйте выбор методом расчета среднеквадратического отклонения.

Состояние рынка	Альтернатива А		Альтернатива В	
	Доход	Вероятность	Доход	Вероятность
1	600	0,2	600	0,25
2	500	0,3	450	0,25
3	200	0,3	300	0,25
4	100	0,2	150	0,25

Среднеквадратическое отклонение — наиболее распространенный показатель оценки уровня риска. Определяется по формуле:

$$\sigma = \sqrt{\sum_{i=1}^n (\epsilon_i - \bar{\epsilon})^2 \cdot P_i},$$

где i — число вариантов действий (развития ситуации);

ϵ_i — расчетный доход (расчетные потери) по каждому из вариантов;

$\bar{\epsilon}$ — средний ожидаемый доход (математическое ожидание, MX);

P_i — вероятность наступления варианта i .

Задача 2 (4 балла). Используя метод средней точки как процедуру количественных экспертных оценок определить сравнительную предпочтительность всех участвующих в экспертизе стратегий.

Условия задачи: Предприятие планирует стратегии производства продукции. $f(a_1)$ - стратегия выпуска новой продукции с более высокими количественными показателями. Прогнозируемая прибыль от реализации первого(a_1) варианта составит 100 тыс. руб. $f(a_2)$ -при реализации стратегии сохранения существующей продукции, прогнозируемая прибыль составит 40 тыс. руб. Руководитель рассматривает также стратегии модернизации существующей продукции и стратегию изменения объема выпуска продукции.

Контрольная точка № 3 (темы 7-9)

Типовые вопросы (оценка знаний)

1. Критерии эффективности управленческого решения (2 балла).
2. Методы контроля и механизм его осуществления (2 балла).
3. Виды ответственности руководителя при принятии управленческого решения, их классификация. (2 балла).

Типовая задача реконструктивного уровня (оценка умений):

1. Заполните таблицу «Критерии принятия решений по организационной структуре в условиях риска» (3 балла)

Классификационный признак	Вид рисков
Характер учета	
Источник возникновения	
Влияние на затраты и управление	
Возможности диверсификации	
Влияние на стоимость	
Возможность страхования	
Управляемость	

1. Примите управленческое решение в условиях неопределённости (3 балла) Какую альтернативу следует выбрать по критерию Гурвица?

Руководитель строительной компании должен принять управленческое решение в управлении производственной деятельностью организаций на следующий год. Он проанализировал возможный доход на следующий год. Руководитель проанализировал три альтернативных варианта которые, по его мнению, могут возникнуть.

Условия задачи:

Альтернатива	Спрос будущего периода		
	низкий	средний	высокий
Ничего не предпринимать	50	55	60
Расширить производство	20	40	80
Нанять субподрядчиков	40	60	70

Типовые задачи репродуктивного уровня (оценка навыков):

Задача 1 (4 балла). Определить величину риска методом средне ожидаемого значения. Руководителю фирмы ООО «Дон» известно, что ранее при вложении капитала в управленческое решение из 120 случаев прибыль 25 тысяч рублей была получена в 48 случаях (вероятность 0,4), прибыль 20 тысяч рублей была получена в 36 случаях(вероятность 0,3) и прибыль 30 тысяч рублей была получена в 36 случаях(вероятность 0,3).

Задача 2 (4 балла). Найдите решения по критерию Лапласа в условиях неопределенности. Допустим, что в мэрии рассматриваются три проекта строительства тепловых пунктов в новом микрорайоне. Затраты по строительству, обслуживанию и развитию в соответствии с четырьмя возможными вариантами развития микрорайона. Контролируемым фактором является выбор того или иного проекта. При этом x_i - выбор i -го проекта, тогда $X = \{x_1, x_2,$

x_3 ,} - множество контролируемых факторов. Неконтролируемым фактором будет вариант развития микрорайона. Обозначим y_j - j -й вариант развития микрорайона, тогда $Y = \{y_1, y_2, y_3, y_4\}$ - множество неконтролируемых факторов. Так как не задано вероятностей наступления y_j , то это неопределенный фактор. Целевая функция задана в виде: $W_1(x_1) = \max\{10; 15; 17; 9\} = 17$;

$W_1(x_2) = \max\{14; 12; 10; 16\} = 16$;

$W_1(x_3) = \max\{12; 13; 14; 15\} = 15$.

Примерные темы рефератов

1. Роль и функции решений в процессе управления.
2. Ситуационные и поведенческие факторы, влияющие на разработку управленческих решений.
3. Информационное обеспечение решений и информационная безопасность.
4. Информационная поддержка решений директора.
5. Влияние традиций и специфики предприятия на разработку управленческого решения.
6. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения.
7. Этические основы управленческого решения.

Типовая кейс-задача

Кейс №1.

В настоящее время наблюдается тенденция к резкому сокращению объема продаж продукции предприятия. При обсуждении на заседании Дирекции были выдвинуты следующие предложения по выходу из кризисной ситуации:

1. Повысить качество выпускаемой продукции до уровня, превышающего качество аналогичной продукции конкурентов.
2. Развернуть собственную торговую сеть и снизить розничные цены за счет существенного уменьшения розничных расценок.
3. Сократить ассортимент выпускаемой продукции, исключив из него нерентабельные и малорентабельные виды продукции, с целью снижения удельных издержек на остальные виды выпускаемой продукции и соответствующего снижения оптовоотпускных цен.

Вопрос: Какую первичную информацию необходимо иметь для принятия правильного решения на заседании Дирекции?

Типовая деловая игра

Цель деловой игры: практическое освоение и отработка навыков коллективного генерирования идей (мозговой атаки), делового общения при выработке групповых решений.

Исходные теоретические положения.

Метод «мозговой атаки» основан на гипотезе, что среди множества идей, высказанных, экспертами на совещании по специально разработанной программе, можно найти несколько рациональных. Этот метод целесообразно использовать в тех случаях, когда традиционные способы решения проблемы не дают эффективного результата и требуется получить набор возможных вариантов решения вопроса, расширить круг факторов, которые необходимо принимать во внимание, выбирая окончательный вариант решения.

Эффективность «мозговой атаки» зависит от соблюдения следующих правил:

во время обсуждения никто не может претендовать на особую роль и привилегию, даже автор блестящей идеи;

запрещены любые взаимные критические замечания и промежуточные оценки;

в ходе обсуждения следует стремиться, чтобы числа выдвинутых идей было как можно больше и они были как можно разнообразнее;

допускаются и приветствуются дополнение, усовершенствование и развитие идей, предложенных любыми участниками «мозговой атаки».

Участники обсуждения за одно выступление могут выдавать лишь одно предложение.

Методические указания.

Процедура «мозговой атаки» включает пять этапов

Первый этап - Формулирование или выбор проблемы, которую необходимо решить с учетом ее актуальности и коллективных интересов. Группа делится на три команды, в каждой из которых выбирают ведущего, руководителя проекта и секретаря. Ведущий регулирует процесс генерирования идей, следит за соблюдением правил игры и регламента. Секретарь совещания фиксирует высказанные предложения в протоколе или с помощью различных технических средств без указания фамилий авторов идей и предложений. Руководитель проекта должен организовать критический анализ высказанных предложений и выделить наиболее интересные; подготовить краткое выступление.

Второй этап - разминка, т.е. упражнение в быстром поиске ответов на поставленные ведущим вопросы и задачи, что помогает быстро войти в свои роли, адаптироваться к правилам игры.

Третий этап - «мозговая атака» проблемы. Каждый участник может выступить несколько раз, но за один раз высказывать не более одной идеи и продолжительность выступления не более 1-2 мин. Секретарь собрания фиксирует высказанные предложения.

Четвертый этап - оценка, классификация и отбор наиболее совершенных идей. Исходя из цели разработки предложенные идеи классифицируют, определяют возможные сферы их использования, составляют планы их реализации, конкретизируют исполнителей и сроки исполнения работ. Реализация поставленных задач осуществляется под руководством руководителя проекта отдельно в каждой команде.

Пятый этап — окончательная оценка деятельности команды. Формируется экспертная комиссия: преподаватель и по два представителя от каждой команды. Она заслушивает обобщения руководителей проекта, выделяет наиболее интересные варианты решений, делает критический обзор хода игры и рекомендации, объявляет результаты.

Регламент игры: игра проводится в один цикл, приближенное время этапов игры: первый этап - 15 минут, второй - 5 минут, третий - 35 минут, четвертый - 20 минут, пятый этап объявления результатов - минут.

Задание: разработать управленческое решение методом коллективного генерирования идей. Составить отчет, который должен содержать протоколы предложений команд и руководителей проектов, заключение экспертной комиссии и итоговый документ - комплекс предложений по решению проблемы, подвергнутой «мозговой атаке».

Заключение экспертной комиссии должно содержать оценку деятельности группы по следующим показателям: правильность и оригинальность идей, комплексность и глубина анализа рассматриваемой проблемы, соблюдение регламента в процессе дискуссии, активность группы, корректность взаимоотношений, качество исполнения ролей.

Темы для обсуждений в деловой игре:

направления повышения надёжности и качества продукции на ранних стадиях проектирования новой техники;

направления снижения себестоимости продукции;

повышение эффективности труда инженерно-технических работников в современных условиях (на госпредприятии, в акционерном обществе, частной фирме и т.д.);

усовершенствование подготовки специалистов в вузах в условиях целевой интенсивной подготовки;

новые формы организации производственной практики студентов; развитие трудовой и творческой активности членов коллектива; совершенствование социально-психологических отношений в коллективе (в фирме, в отделе, в бригаде); особенности деятельности руководителя в условиях расширения демократических форм управления; рационализация системы высшего образования в России (подготовка бакалавров магистров); развитие демократических начал в учебном процессе; совершенствование оплаты труда в организации; увеличение объема продаж предприятия; снижение налогового бремени предприятия.

Тематика эссе, докладов с презентацией статей

1. Концептуальная модель принятия решения.
2. Принципы управленческих решений.
3. Парадигмы управленческих решений.
4. Методология принятия управленческого решения
5. Социально-психологические факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.
6. Разработка алгоритма процесса разработки и принятия решения при различных типах менеджмента.
7. Классификация управленческих решений с учетом социально-психологических аспектов. Принятие кадровых управленческих решений.
8. Принятие решений в работе с малыми коллективами.
9. Понятие модели и моделирования процесса принятия управленческих решений.
10. Классификации моделей процесса принятия управленческих решений.
11. Анализ временных рядов и каузальное моделирование.
12. Использование моделей процесса разработки управленческих решений: модель Враума-Джагу, интерактивные группы, номинальные группы, группы Дельфи, Мозговой штурм и др.
13. Классификация методов разработки управленческих решений.
14. Общенаучные методы.
15. Специальные методы.
16. Методы прогнозирования в разработке управленческих решений.
17. Нормативный, параметрический, индексный методы прогнозирования.
18. Характеристика качественных и количественных методов прогнозирования.
19. Основные этапы разработки УР.
20. Основные методы обоснования УР: интуитивные и рациональные решения, оптимизационные и неоптимизационные.
21. Постановка целей для решения проблемной ситуации.
22. Определение ограничений и критериев для принятия решений.
23. Разработка перечня альтернатив достижения цели и выбор лучшей альтернативы. Окончательное оформление и утверждение решения.
24. Сущность неопределенности и риска.
25. Способы оценки степени риска.
26. Классификация рисков.
27. Управление рисками при принятии управленческих решений.
28. Правила и критерии принятия решений в условиях неопределенности.
29. Разработка управленческих решений в условиях риска.
30. Сущность и составляющие эффективности управленческих решений.
31. Факторы, определяющие эффективность управленческих решений.

32. Критерии эффективности управленческого решения.
33. Оценка экономической эффективности управленческих решений.
34. Мониторинг и контроль.
35. Значение, функции и виды контроля.
36. Методы контроля и механизм его осуществления.
37. Этапы процесса контроля.
38. Схема процесса мониторинга и контроля.
39. Установление норм.
40. Применение информационных технологий в процессе осуществления мониторинга и контроля.
41. Виды ответственности руководителя при принятии управленческого решения, их классификация.
42. Административная и дисциплинарная ответственность.
43. Технологические виды ответственности.
44. Гуманитарные виды ответственности.
45. Взаимодействие социальной и юридической ответственности.

Вопросы к экзамену:

1. Сущность, свойства управленческих решений.
2. Классификация управленческих решений.
3. Основные этапы процесса разработки и принятия управленческих решений.
4. Факторы, влияющие на принятие управленческих решений.
5. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
6. Целевая ориентация управленческих решений.
7. Классификация целей и построение дерева целей.
8. Концептуальная модель принятия решения.
9. Принципы управленческих решений.
10. Парадигмы управленческих решений.
11. Методология принятия управленческого решения
12. Социально-психологические факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.
13. Разработка алгоритма процесса разработки и принятия решения при различных типах менеджмента.
14. Классификация управленческих решений с учетом социально-психологических аспектов. Принятие кадровых управленческих решений.
15. Принятие решений в работе с малыми коллективами.
16. Понятие модели и моделирования процесса принятия управленческих решений.
17. Классификации моделей процесса принятия управленческих решений.
18. Анализ временных рядов и каузальное моделирование.
19. Технологии принятия стандартных управленческих решений.
20. Технологии принятия бинарных управленческих решений.
21. Технологии принятия инновационных управленческих решений.
22. Методы ситуационного анализа в принятии решений.
23. Метод «мозговой атаки».
24. Особенности и содержание метода морфологический анализ.
25. Основные этапы анализа.
26. Методы ассоциаций и аналогий.
27. Свойства критериев оценки альтернатив.
28. Метод SMART.
29. Аксиоматические методы.
30. Методы, основанные на количественных измерениях.
31. Многокритериальная теория полезности (MAUT).

32. Методы, основанные на качественных измерениях, результаты которых переводятся в количественный вид.
33. Методы аналитической иерархии (АНР)
34. Методы, основанные на количественных измерениях, но использующие несколько индикаторов при сравнении альтернатив.
35. Методы, основанные на качественных измерениях, без какого-либо перехода к количественным переменным. Вербальный анализ решений (ВАР).
36. Типовые задачи, решаемые методами экспертной оценки.
37. Формирование оценочной системы.
38. Формирование перечня критериев.
39. Определение сравнительной важности критериев.
40. Шкалы для оценки по критериям. Вербально-числовая шкала Харрингтона.
41. Процесс реализации методов экспертной оценки.
42. Методы получения количественных экспертных оценок.
43. Метод парных сравнений.
44. Ранжирование вариантов решений.
45. Метод векторов предпочтений.
46. Метод дискретных экспертных кривых.
47. Сущность прогнозирования в принятии управленческих решений.
48. Типовая последовательность операций при выполнении прогнозирования.
49. Индуктивный подход в прогнозировании.
50. Дедуктивный подход в прогнозировании.
51. Факторы, влияющие на выбор метода прогнозирования.
52. Метод генерации идей.
53. Метод Дельфи.
54. Метод дерева целей.
55. Матричный метод.
56. Метод сценариев.
57. Метод программного прогнозирования.
58. Метод эвристического прогнозирования.
59. Фактографические методы прогнозирования.
60. Статистические (параметрические) методы прогнозирования.
61. Метод экстраполяции.
62. Прогнозирование методом аналогии.
63. Комбинированные методы прогнозирования.
64. Метод ПАТТЕРН.
65. Технологии выбора альтернативы, принятие и утверждение управленческого решения.
66. Реализации решения и оценки результата.
67. Сущность и виды контроля реализации управленческих решений.
68. Процесс контроля реализации управленческих решений.
69. Инструменты и характеристики эффективного контроля реализации управленческих решений.
70. Реализации решения и оценки результата.
71. Сущность и виды контроля реализации управленческих решений.
72. Процесс контроля реализации управленческих решений.
73. Мониторинг и контроль.
74. Значение, функции и виды контроля.
75. Методы контроля и механизм его осуществления.
76. Этапы процесса контроля.
77. Схема процесса мониторинга и контроля.
78. Установление норм.

79. Применение информационных технологий в процессе осуществления мониторинга и контроля.
80. Виды ответственности руководителя при принятии управленческого решения, их классификация.
81. Административная и дисциплинарная ответственность.
82. Технологические виды ответственности.
83. Гуманитарные виды ответственности.
84. Взаимодействие социальной и юридической ответственности.
85. Оптимизация принятия управленческих решений.

Тематика рефератов:

1. Основные этапы процесса разработки и принятия управленческих решений.
2. Факторы, влияющие на принятие управленческих решений.
3. Целевая ориентация управленческих решений.
4. Технологии принятия стандартных управленческих решений.
5. Технологии принятия бинарных управленческих решений.
6. Технологии принятия инновационных управленческих решений.
7. Методы ситуационного анализа в принятии решений.
8. Метод «мозговой атаки».
9. Особенности и содержание метода морфологический анализ.
10. Основные этапы анализа.
11. Методы ассоциаций и аналогий.
12. Методы, основанные на количественных измерениях.
13. Типовые задачи, решаемые методами экспертной оценки.
14. Формирование оценочной системы.
15. Формирование перечня критериев.
16. Определение сравнительной важности критериев.
17. Шкалы для оценки по критериям. Вербально-числовая шкала Харрингтона.
18. Методы получения количественных экспертных оценок.
19. Методы получения качественных экспертных оценок.
20. Сущность прогнозирования в принятии управленческих решений.
21. Экспертные (интуитивные) методы прогнозирования.
22. Метод коллективных экспертных оценок.
23. Фактографические методы прогнозирования.
24. Статистические (параметрические) методы прогнозирования.
25. Технологии выбора альтернативы, принятие и утверждение управленческого решения.
26. Реализации решения и оценки результата.
27. Сущность и виды контроля реализации управленческих решений.
28. Процесс контроля реализации управленческих решений.
29. Мониторинг и контроль.
30. Значение, функции и виды контроля.
31. Методы контроля и механизм его осуществления.
32. Этапы процесса контроля.
33. Схема процесса мониторинга и контроля.
34. Установление норм.
35. Применение информационных технологий в процессе осуществления мониторинга и контроля.
36. Виды ответственности руководителя при принятии управленческого решения, их классификация.
37. Административная и дисциплинарная ответственность.
40. Технологические виды ответственности.

41. Гуманитарные виды ответственности.
42. Взаимодействие социальной и юридической ответственности.

Типовые практико-ориентированные задачи к экзамену

Задача 1. Разработка решений об объеме производства продукции

ЗАО «Альфа» производит строительные материалы и продает оптовикам для внутреннего рынка по цене 20 у.е. за единицу продукции.

Производственная мощность ЗАО «Альфа» - 2000 ед. продукции в месяц, но в настоящее время ее выпуск составляет 1000 ед.

ЗАО «Альфа» было предложено заключить контракт на экспорт 500 ед. продукции по цене 15 у.е. При этом обязательства по транспортировке товара по договору лежат на покупателе.

Исполнительный директор ЗАО «Альфа» не захотел принять решение о заключении контракта в связи с тем, что предлагаемая цена 15 у.е. не покрывает издержки 18 у.е. за единицу продукции.

Задание:

- 1) Правильное ли решение принял исполнительный директор и как бы изменилась прибыль ЗАО «Альфа», если бы он принял предложение зарубежного партнера?
- 2) Как изменилась бы прибыль ЗАО «Альфа», если бы предложение зарубежного партнера было принято, но производственная мощность составляла бы 1000 ед. продукции в месяц?

Задание 2. Решение по распределению ресурсов

Имеются три вида современного оборудования (№1, №2, №3), на котором можно производить запасные части для автомобилей двух типов: «А» и «Б». У каждого из этих видов оборудования следующая производительность:

- №1: в минуту производит 5 изделий типа «А» или 5 изделий типа «Б»;
- №2: в минуту производит 6 изделий типа «А» или 2 изделий типа «Б»;
- №3: в минуту производит 5 изделий типа «А» или 3 изделий типа «Б».

Согласно заключенному договору с потребителем вся продукция должна быть комплектной (количество произведенной продукции типа «А» и типа «Б» должно быть одинаковым).

Задание:

1) Разработать наиболее эффективное решение по использованию данного оборудования при следующих ограничениях:

- производительность оборудования должна быть максимальной;
- ни один из видов оборудования не должен простаивать в течение восьми часов работы (рабочий день, смена).

2) Какое самое простое, но не самое эффективное решение задачи?

Вопросы для устного опроса

Тема 1. Концептуальные основы принятия управленческих решений

1. Концептуальная модель принятия решения.
2. Принципы управленческих решений.
3. Парадигмы управленческих решений.
4. Подходы к принятию управленческого решения

Тема 2. Социально-психологические аспекты принятия управленческих решений

1. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.
2. Разработка алгоритма процесса разработки и принятия решения при различных типах менеджмента.
3. Классификация управленческих решений с учетом социально-психологических аспектов. Принятие кадровых управленческих решений.
4. Принятие решений в работе с малыми коллективами

Тема 3. Моделирование процесса принятия управленческих решений

1. Понятие модели и моделирования процесса принятия управленческих решений.
2. Классификации моделей процесса принятия управленческих решений.
3. Анализ временных рядов и каузальное моделирование.
4. Использование моделей процесса разработки управленческих решений

Тема 4. Методы принятия управленческих решений

1. Классификация методов разработки управленческих решений.
2. Аксиомы управленческого решения.
3. Общенаучные методы.
4. Специальные методы.

Тема 5. Технология подготовки и реализации управленческих решений

1. Основные этапы разработки УР.
2. Основные методы обоснования УР: интуитивные и рациональные решения, оптимизационные и неоптимизационные.
3. Постановка целей для решения проблемной ситуации.
4. Определение ограничений и критериев для принятия решений.

Тема 6. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска

1. Сущность неопределенности и риска.
2. Управление рисками при принятии управленческих решений.
3. Правила и критерии принятия решений в условиях неопределенности.
4. Разработка управленческих решений в условиях риска.

Тема 7. Эффективность управленческих решений

1. Сущность и составляющие эффективности управленческих решений.
2. Факторы, определяющие эффективность управленческих решений.
3. Критерии эффективности управленческого решения.
4. Оценка экономической эффективности управленческих решений.

Тема 8. Мониторинг и контроль реализации управленческих решений

1. Схема процесса мониторинга и контроля.
2. Установление норм и средств мониторинга.
3. Требования к информации, необходимой для осуществления контроля.
4. Применение информационных технологий в процессе осуществления мониторинга и контроля.

Тема 9. Управленческие решения и ответственность

1. Виды ответственности руководителя при принятии управленческого решения, их классификация.
2. Административная и дисциплинарная ответственность.
3. Технологические виды ответственности.
4. Взаимодействие социальной и юридической ответственности.

В процессе освоения дисциплины «Разработка управленческих решений»,» студентами, обучающимися по заочной форме, в качестве самостоятельной подготовки, предусмотрено выполнение контрольной работы.

Контрольная работа разработана в 10 вариантах. Вариант назначается студенту по последней цифре зачетной книжки, при этом цифра «0» соответствует варианту № 10. Целью контрольной работы является оценка самостоятельного освоения материала студентами-заочниками. Контрольная работа включает: один теоретический вопрос и три практико-ориентированных задачи с описанием методики их решения.

Вариант 1

Типовые вопросы (оценка знаний)

1. Факторы, определяющие эффективность управленческих решений (2 балла)
2. Значение, функции и виды контроля реализации управленческих решений (2 балла)

3. Взаимодействие социальной и юридической ответственности за принятые управленческие решения (2 балла)

Типовая задача репродуктивного уровня (оценка умений)

Задача 1 (4 балла). Укажите стиль принятия управленческого решения по классификации В. Врума и ф. Йеттона при следующих условиях:

Условия принятия решения	Стиль принятия решения
На предприятии создалась ситуация, требующая немедленного изменения технологического процесса. Для руководителя, имеющего достаточный опыт и квалификацию, может быть важным мнение главного технолога и начальника планово-экономического отдела	
В связи с предстоящим сокращением численности работников на предприятии образовались оппозиционные мини-группы, лидеры которых отстаивают личные мнения, создалась конфликтная ситуация.	
Проблема, возникшая на предприятии, нова и неординарна. Руководитель не располагает достаточным количеством информации для ее решения, и для него важны мнения сотрудников. В коллективе царит атмосфера демократии и взаимопонимания.	
В организации предстоит провести сокращение численности работников. Предстоящее решение не совпадает с личными целями сотрудников. Руководитель пользуется авторитетом и его мнение воспринимается позитивно членами группы.	
Проблема, по которой предстоит принять решение, является для руководителя достаточно сложной и новой. У него недостаточно информации, которую легко получить от подчиненных. Однако групповое обсуждение не целесообразно.	
При принятии решения возникли разногласия и голоса разделились на равные части. Времени для дальнейшего обсуждения недостаточно. Имеются результаты объективного анализа	

Задача 2 (4 балла). Факторы, влияющие на разработку и реализацию управленческих решений:

1. Перечислите факторы, оказывающие влияние на разработку и принятие управленческих решений и относящиеся к внешней среде организации:

2. Перечислите факторы, оказывающие влияние на разработку и принятие управленческих решений и относящиеся к внутренней среде организации:

3. Перечислите факторы, оказывающие влияние на разработку и принятие управленческих решений и относящиеся к личностным качествам лица, принимающего решение:

Типовые задачи реконструктивного уровня (оценка навыков)

Задача 1 (8 баллов). Руководителю предприятия представлен анализ нового продукта марки А. Он решил, что продукт А будет продаваться по розничной цене Ц ден.ед.(по его исследованиям рынка). Розничные торговцы предполагают колебание цен в пределах Р_р от продажной цены, а оптовые Р_о. Переменные издержки на единицу продукта должны составить И_{пер} ден. ед., а предполагаемые постоянные на выпуск всей партии И_{пост}. Требуется принять решение о целесообразности производства нового продукта при ожидаемом объеме продаж в О единиц.

Задача 2 (8 баллов). Компания рассматривает, целесообразно ли ей разрабатывать новый продукт и выходить с ним на рынок. Затраты на разработку оцениваются в размере 180000 руб.; вероятность того, что разработки будут успешными, составляет 0,75, что они окончатся неудачей – 0,25. Если разработки будут успешными, продукт будет выведен на рынок и при этом существуют следующие оценки:

- а) если продукт будет очень успешным, прибыль составит 540000 руб.;
- б) если продукт будет средне успешным, прибыль составит 100000 руб.;
- в) если продукт окажется неудачным, убытки составят 400000 руб.;

Оцениваемые вероятности для каждого из указанных выше событий следующие: а) высокая успешность 0,4; б) средняя успешность 0,3; в) неудача 0,3

Вариант 2

Типовые вопросы (оценка знаний)

1. Сущность и составляющие эффективности управленческих решений (2 балла)
2. Методы контроля за исполнением управленческого решения и механизм его осуществления (2 балла)
3. Виды ответственности руководителя при принятии управленческого решения, их классификация (2 балла)

Типовая задача репродуктивного уровня (оценка умений)

Задача 1 (4 балла). На предприятии создается положение, вынуждающее повысить плановое задание, одновременно уменьшить количество персонала. Какие управленческие решения по каждому признаку классификации могут быть приняты в данной ситуации? Решение оформите в таблицу.

№ п/п	Признаки классификации управленческих решений	Вид решения	
		При решении вопроса о повышении планового задания	При решении вопроса об уменьшении количества персонала
1	По степени влияния на будущее организации		
2	По масштабам		
3	В соответствии с временным горизонтом		
4	По продолжительности периода реализации		
5	По степени обязательности исполнения		
6	По функциональному назначению		
7	В зависимости от числа участников		
8	По широте охвата		
9	С точки зрения предопределенности		

10	По способам принятия		
----	----------------------	--	--

Задача 2 (4 балла). Процветание и будущее фирмы зависят, прежде всего, от внедрения нововведений. Однако нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением изменениям, внедрению нового, передового.

Какие управленческие решения может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациям?

Типовые задачи реконструктивного уровня (оценка навыков)

Задача 1 (8 баллов). Первое УР содержит 5 операций со следующими значениями: 0,9; 1; 0,8; 0,9 и 0,7. Второе УР содержит также 5 операций со следующими значениями качеств: 1; 0,8; 0,9; 0,9 и 0,8. Качество какого УР выше?

Задача 2 (8 баллов). Метод «дерево решений». Оптовый склад обслуживает кино- и фотолаборатории, в том числе отпускает им проявитель. Статистика уровня продаж: 11 упаковок продаются с вероятностью 45%, 12 упаковок – с вероятностью 35%, 13 упаковок – 20%. Прибыль от реализации одной упаковки – 35 руб. Непроданные упаковки в конце недели уничтожаются, при этом Потери составляют 56 руб. с каждой упаковки. Какой недельный запас проявителя является для склада оптимальным?

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

- а) если продукт будет очень успешным, прибыль составит 540000 руб.;
- б) если продукт будет средне успешным, прибыль составит 100000 руб.;
- в) если продукт окажется неудачным, убытки составят 400000 руб.

Оцениваемые вероятности для каждого из указанных выше событий следующие:

- а) высокая успешность 0,4
- б) средняя успешность 0,3
- в) неудача 0,3

Вариант 3

Типовые вопросы (оценка знаний)

1. Классификация методов разработки управленческих решений (2 балла)
2. Основные методы обоснования УР: интуитивные и рациональные решения, оптимизационные и неоптимизационные (2 балла)
3. Управление рисками при принятии управленческих решений (2 балла)

Типовая задача репродуктивного уровня (оценка умений)

Задача 1 (4 балла). В небольшой полусемейной фирме в очередной раз подошло время выплатить сотрудникам заработную плату. На счету предприятия имеется сумма, которая составляет только треть от необходимой. Недостающие средства поступят в течение десяти-пятнадцати дней. Впереди праздничные дни. Какое решение должен принять руководитель в данной ситуации?

0) Сформулируйте цель, которая должна быть достигнута в результате реализации принятого управленческого решения:

1) Анализ ситуации:

2) Идентификация проблемы:

3) Определение критериев выбора:

4) Разработка альтернатив:

5) Выбор наилучшей альтернативы (решение):

6) Согласование решения:

7) Управление реализацией:

8) Контроль и оценка результатов:

Задача 2 (4 балла). В сфере управления рынками сбыта своей продукции компания выбрала стратегию, включающую политику «ценовой дискриминации». После применения на сегментированных рынках в своих фирменных торговых предприятиях политики «ценовой дискриминации» компания столкнулась со злоупотреблениями.

Каков характер этих злоупотреблений и как можно их избежать, не создавая дорогостоящую систему контроля?

Какие другие виды ценовой дискриминации Вам известны и в чем целесообразность их использования в управлении сбытом?

Типовые задачи реконструктивного уровня (оценка навыков)

Задача 1 (8 баллов). Компания «Горячий хлеб» производит и продает хлебобулочные изделия и другие продукты. Руководитель компании реализовал УР по изменению функциональных обязанностей и сократил одного работника. Другим работникам за выполнение дополнительных функций увеличили материальное вознаграждение. В результате совершенствования функциональных обязанностей и лучшей работы персонала себестоимость продукции уменьшилась на 1%, цена изделия уменьшилась на 0,5%, но общая цена реализации увеличилась на 5% из-за увеличения объема продаж. Общие данные приведены в таблице:

Этап работы компании	Общая цена реализации в месяц, млн руб.	Общие затраты в месяц, млн руб.	Прибыль, млн руб.
До реализации УР	2,592	2,074	0,518
После реализации УР	2,722	2,054	0,668

Требуется оценить экономическую эффективность УР.

Задача 2 (8 баллов). Ваша фирма ежемесячно производит 5000 компьютеров. Для того, чтобы серьезно противостоять конкурентам, вам предстоит сделать выбор: – снизить цену на продукцию на 10%. Тогда прибыль вашей фирмы от продажи каждого компьютера сократится с 300 у.е. до 200 у.е.; – усилить рекламу и увеличить сеть сбытовых организаций. При этом рекламные затраты на единицу продукции возрастут с 100 у.е. до 150 у.е., а сбытовые – с 50 до 120 у.е.

Ваша задача состоит в следующем:

- определить факторы, которые вы будете учитывать при принятии решения;
- определить весь перечень возможных альтернатив решения;
- выбрать единственное решение.

Критерии оценки ответа на теоретический вопрос (знания):

2 балла - выставляется, когда студентом дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний по дисциплине, доказательно раскрыты основные положения вопросов; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, явлений; ответ изложен литературным языком с использованием современной экономической терминологии.

1,5 балла - выставляется, когда студентом дан развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний по дисциплине, в основном раскрыт обсуждаемый вопрос; в ответе прослеживается логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий и явлений; ответ изложен литературным языком с использованием экономической терминологии, но могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа.

1 балл - выставляется, когда студентом дан не полный ответ на поставленный вопрос, слабо раскрыты основные положения вопросов; в ответе нарушается структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий; в процессе ответа используется экономическая терминология, но студентом допускаются недочеты в определении понятий и не исправляются самостоятельно в процессе ответа.

0,5 балла - дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины.

0 баллов - при полном отсутствии ответа, имеющего отношение к вопросу.

Практико-ориентированные и ситуационные задачи – задания, направленные на использование приобретенных знаний и умений в практической деятельности

а) репродуктивного уровня (умения), позволяющие оценивать умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал сформулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей;

Критерии оценки

4 балла. Задача решена в обозначенный преподавателем срок. В решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом. Сделаны правильные выводы.

3 балла. Задача решена в обозначенный преподавателем срок. В решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом. Сделаны неправильные выводы.

2 балла. Задача решена с задержкой. В решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом. Сделаны неправильные выводы.

1 балл. Задача решена с задержкой в целом верно, но допущены незначительные ошибки, искажающие выводы.

0 баллов. Задача не решена.

б) реконструктивного уровня (умения, навыки), позволяющие оценивать и диагностировать способность обучаемого применять имеющиеся знания при решении профессиональных задач (значение и методику расчета показателей);

Критерии оценки

8 баллов Задача решена в обозначенный преподавателем срок. Составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении, в выборе формул и решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом. Работа выполнена в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности.

6 баллов Задача решена в обозначенный преподавателем срок. Составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задача решена нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ.

4 балла Задача решена с задержкой. Работа выполнена не полностью, но объем выполненной части таков, что позволяет получить правильные результаты и выводы. Составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задача решена нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ

3 балла Задача решена с задержкой. Задание понято правильно, в логическом рассуждении нет существенных ошибок, но допущены существенные ошибки в выборе формул или в математических расчетах; задача решена не полностью или в общем виде.

2 балла Задача решена частично, с большим количеством вычислительных ошибок, объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов.

1 балл Задача решена неправильно и объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов

0 баллов Задача не решена

Комплект контрольных работ, выполняемых студентом заочной формы обучения в рамках самостоятельной подготовки к промежуточной аттестации по дисциплине

Вариант 1

Теоретические вопросы (оценка знаний – 6 баллов):

1. Методология принятия управленческого решения

Практико-ориентированные задачи (24 балла):

1. Имеются фрагменты текста 18 решений:

1. Отделу внутреннего аудита провести внеплановую проверку правильности использования руководителями среднего и низового звена управленческих технологий.

2. Отделу развития компании заключить договор с фирмой «Галактика» для анализа распределения функций управления между руководителями всех уровней и разработки мероприятий по устранению их дублирования.

3. Начальнику группы стратегического развития разработать положение о группе связи с общественностью и должностные инструкции для ее работников.

4. Наладчику станков Тараненко Р. А. провести планово предупредительный ремонт токарного оборудования в цехе № 4.

5. Все сотрудники компании в течение июля 2000 г. должны внести свои предложения по совершенствованию производственной и управленческой деятельности.

6. Начальнику группы стратегического развития создать консультационный пункт для руководителей периферийных подразделений фирмы по вопросам управленческой деятельности и управления персоналом.

7. Начальнику информационного отдела создать базу данных о текущих и потенциальных клиентах и поставщиках компании.

8. Инженера Калинина Н. С. направить в командировку в объединение «Азовсталь» с 1 июня по 24 июня 2018 г.

9. Группе стратегического развития сформировать альтернативные стратегии развития основных направлений деятельности компании.

10. Консилиум врачей согласился с диагнозом лечащего врача, поставленным пациентке Самойленко М. Ч.

11. Отделу обучения в сентябре 2017 г. провести переподготовку руководства высшего и среднего звена компании в области управления качеством.

12. Службе управления персоналом разработать систему страхования ответственности ключевых специалистов и руководителей компании.
13. Вице-президенту по персоналу создать в компании отдел стратегического развития и подчинить его непосредственно ее президенту.
14. Службе управления персоналом сформировать систему расстановки кадров в соответствии со способностями работников и ротации кадров между линейными и функциональными подразделениями.
15. Группе контроля сформировать группу для ведения полного и достоверного учета и составления отчетности о результатах деятельности компании.
16. Отделу маркетинга провести анализ изменений внешней среды (на рынке, в политике, законодательстве и т. д.), с выделением тех изменений, которые могут оказать существенное влияние на развитие компании.
17. Ветеринару цирка увеличить количество калорий в рационе питания слонов и лошадей.
18. Начальнику кадровой службы принять на трехмесячную стажировку г-на Норриса Р. – начальника отдела кадров фирмы «Tip Ltd» из Сомали.

Вопросы: Какие из приведенных фрагментов текстов относятся к техническим, биологическим и управленческим решениям? К каким сферам деятельности относятся выбранные управленческие решения?

2. Существует 2 точки зрения:

«Наука о принятии управленческих решений, как и любая другая, может быть механически заучена и применена на практике в любой ситуации».

«Важна не теория принятия управленческих решений, а интуиция и искусство ее применения на практике».

Какую точку зрения вы считаете правильной? Обоснуйте свою позицию.

3. Рассматривается вопрос об инвестировании. Можно инвестировать средства в проект А, проект В или в действующий торговый комплекс.

Инвестиции в проект А могут принести прибыль 250 000 р. в лучшем случае или убытки 170 000 р. в худшем случае. Инвестиции в проект В принесут прибыль 140 000 р. или убытки 30 000 р. Инвестирование торгового комплекса принесет гарантированную прибыль в размере 25 000 р.

Предприятие решает потратить 10 000 р. на уточнение информации. Уточненная информация заключается в следующем: Для проектов А и В в случае благоприятной ситуации прибыль будет получена с вероятностью 0,8, а в случае неблагоприятной ситуации – с вероятностью 0,3. При этом ожидать благоприятного прогноза следует с вероятностью 0,55, а неблагоприятного – с вероятностью 0,45.

Построить дерево решений. Определить ожидаемую прибыль.

Вариант 2

Теоретические вопросы (оценка знаний – 6 баллов):

Разработка алгоритма процесса разработки и принятия решения при различных типах менеджмента.

Практико-ориентированные задачи (24 балла):

1. Ниже приводится список типичных организационных решений. Необходимо определить, являются ли они программными или нет:

1. Наем заведующим специалиста в исследовательскую лабораторию компании, производящую сложную техническую продукцию.

2. Доведение мастером до рабочих дневного задания.

3. Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании.

4. Решение начальника о допущении официального отсутствия, подчиненного на рабочем месте в связи с помещением им врача.

5. Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе.

6. Дача руководителем согласия на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы.

7. Определение годовичного задания для ассистента профессора.

8. Дача начальником согласия на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации.

9. Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы о новом вузовском учебнике.

10. Выбор правлением компании места для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами.

2. От Вас зависит выбор руководителя. Есть два варианта:
назначить знающего специалиста без управленческих навыков;
назначить профессионального менеджера, не обладающего в полной мере специальными знаниями в той области, которой он будет руководить.

Какой вариант Вы предпочтете?

3. Предприниматель провел анализ, связанный с открытием магазина велосипедов.

Если он откроет большой магазин, то при благоприятном состоянии рынка получит прибыль 60 млн.р., а при неблагоприятном – понесет убытки 40 млн.р. Маленький магазин принесет ему 30 млн.р. прибыли при благоприятном состоянии рынка или 10 млн. р. убытков при неблагоприятном состоянии. Возможность благоприятного и неблагоприятного состояния рынка он оценивает одинаково.

Исследование рынка, которое может провести специалист, обойдется предпринимателю в 5 млн.р. Специалист считает, что с вероятностью 0,6 состояние рынка окажется благоприятным. В тоже время при благоприятном прогнозе специалиста вероятность получения прибыли равна 0,9, а при неблагоприятном – 0,12.

Построить дерево решений. Какова ожидаемая стоимостная оценка наилучшего решения?

Вариант 3

Теоретические вопросы (оценка знаний – 6 баллов):

Анализ временных рядов и каузальное моделирование

Практико-ориентированные задачи (24 балла):

1. Российская торговая компания ОАО «Нефтехим» с 2005 г. занимается реализацией на внутреннем рынке минеральных удобрений и продуктов нефтехимии. В компании работают 986 человек. У поставщиков этой продукции появилась возможность увеличить производство удобрений на 60%. Они попросили компанию ОАО «Нефтехим» соответственно увеличить реализацию этого товара. Руководство компании было заинтересовано таким предложением и создало группу для его детальной проработки. Группа специалистов провела маркетинговые исследования и определила наиболее выгодные для продвижения продукции регионы. Ими являются Курская и Воронежская области, Краснодарский и Ставропольский края. Руководство ОАО «Нефтехим» запланировало создать сеть филиалов в данных регионах по продвижению удобрений. Данное УР было одобрено советом директоров и через некоторое время реализовано. Через год работы финансовые показатели компании ухудшились из-за убытков большинства филиалов. Основная причина этих убытков заключалась в плохой информированности

филиалов о времени и наименовании поступающих в их адрес удобрений. В результате ожиданий акционеров относительно увеличения прибыли компании не увенчались успехом.

Вопросы: Какой порядок подготовки УР (этапы) был реализован в компании ОАО «Нефтехим»? Какие рекомендации можно дать компании для подготовки эффективного УР?

2. Познакомьтесь с предложенными ситуациями. Предложите варианты управленческих решений руководителя. Постарайтесь отойти от стереотипов.

Ситуация 1. Сотрудник, которого в ближайшем будущем планируется выдвинуть на руководящую должность, видит в работе начальника только преимущества, но не представляет ее реальных сложностей. Сделайте рефрейминг так, чтобы показать всю трудность и ответственность задач руководителя.

Ситуация 2. Компания меняет форму организации юридического лица или повышает степень открытости для проверяющих органов. В связи с этим резко увеличиваются документооборот и отчетность. Такое положение раздражает работников компании. Сделайте рефрейминг этой ситуации, чтобы ее восприятие было позитивным.

Ситуация 3. Менеджеру по продажам предстоит пройти сложное обучение – освоение специфики продукции в течение двух недель. Он несколько демотивирован тем, что мог бы за это время осуществить ряд продаж и соответственно заработать. Сделайте рефрейминг ситуации как можно большим числом способов.

Примечание. Рефрейминг – это специальный прием, который позволяет увидеть ситуацию, факт, действие под иным, непривычным для человека углом зрения. В классическом примере оптимист видит стакан с водой наполовину заполненным, пессимист же считает его наполовину пустым. Зная, какая установка для сотрудника является приоритетной – позитивная “стремление” или негативная “избегание”, – вполне возможно частично спрогнозировать его действия в той или иной ситуации. Руководители с помощью специальных приемов могут влиять на формирование положительного восприятия действительности у подчиненных, развивать у них умение видеть другую сторону событий.

3. Известно, что на рынке компьютеров ежемесячно может быть реализовано до 5 тыс. единиц этой техники. Действующие фирмы реализуют только 4 тыс. Они предполагают нарастить их выпуск до 4,2 тыс. Доход от продажи каждого компьютера составляет 100 у.е. Ваша фирма производит видеомэгафоны. По данным маркетинговых исследований можно увеличить их выпуск на 400 единиц. Доход от продажи каждого – 200 у.е. Перед вами стоит дилемма, что выгоднее сделать: перепрофилировать производство на выпуск компьютеров, что обойдется в 3 0000 у.е., или расширить выпуск мэгафонов, что будет стоить 20 000 у.е.

Ваша задача состоит в следующем:

- a. Определить факторы, которые вы будете учитывать при принятии решения.
- b. Определить весь перечень возможных альтернатив.
- c. Провести расчеты доходности.
- d. Выбрать единственное решение.

Вариант 4

Теоретические вопросы (оценка знаний – 6 баллов):

Специальные методы

Практико-ориентированные задачи (24 балла):

1. Вы взяли в аренду площадь под ресторан в новом торговом центре быстрорастущего Северо-Западного микрорайона г. Ставрополя. Ранее вы были хозяином и работали в небольшой закусочной в центре на ул. К. Маркса. После продажи закусочной у вас оказалось 250 тыс. руб. и вы полагали, что этого может хватить на начало нового дела. Новый торговый центр, где вы планировали разместить ресторан, быстро достраивался и вы решили еще раз взглянуть на ход работ. Однако при осмотре центра вместе с его будущим управляющим выяснилось, что рядом с вашим рестораном будет находиться не только супермаркет, но и закусочный бар, часы работы которого будут соответствовать времени работы магазина. Управляющие сказали вам, что бар рассчитан на 15 человек, обслуживаемых по методу «бистро». Сидячих мест не предусматривается и посетители будут либо стоять, либо устраиваться на скамейках на улице.

Вы несколько расстроены. Вы надеялись, что ваш ресторан будет единственным заведением такого рода в центре и предполагали продавать закуски, легкие завтраки перед рестораном, позаботившись о настоящем «ресторанном» обслуживании внутри, в отдельном зале. Теперь же бар в супермаркете (магазине) может переманить к себе служащих центра и посетителей. Бар в магазине имеет перед вашим рестораном преимущество. Создавая удобство для посетителей центра, покупателей магазина, он может даже не покрывать все накладные расходы. Торговля в крупном магазине все окупит. В баре достаточно установить цены, покрывающие прямые издержки. Вы же разоритесь, поступив так же.

Возвратившись к своим планам, вы просмотрели свои записи. Там было записано: центр находится в новом, строящемся районе, на окраине города. Население микрорайона составляет около 60 000 человек, в основном это люди с невысоким уровнем дохода. Торговый центр включает три магазина, большой супермаркет, аптеку, книжный киоск.

Непосредственно к торговому центру примыкает небольшое здание. Там располагаются конторы двух фирм, занимавшихся торгово-закупочной деятельностью и консалтингом, с числом работающих 40-50 человек.

По слухам, в этом же здании предполагалось выделить место для филиала страховой компании «Утес» и небольшой фирмы, принадлежащей большой компании, занимающейся экспортом нефти и продуктов ее переработки. Это могло увеличить количество потенциальных покупателей еще человек на 20-30.

В нескольких кварталах от торгового центра недавно открылся новый корпус Ставропольского технического университета, где обучаются около 1500-2000 студентов. Кроме того, управляющий торговым центром стремился организовать ассоциации предприятий торговли и обслуживания микрорайона.

Директора и руководители, владельцы и собственники предприятий, поддерживавшие эту идею, произвели на вас сильное впечатление. Особенно приятно было то, что неофициально была выдвинута идея о возможности раз в два-три месяца проводить в нашем ресторане обед для членов ассоциации.

На обдумывание ситуации у вас оставался день или два. На совещании со своими сотрудниками вы получили несколько предложений, советов. Прежде всего посоветовали сделать один большой ресторанный зал, кухню, складские помещения расположить у задней стенки и обслуживать их через дверь, выходящую к внешней стороне центра. Если идти по другому пути, то нужно сделать открытую кухню в центре помещения, но оставить достаточно места с одной стороны, чтобы люди могли спокойно проходить вглубь ресторана. При этом будет создаваться впечатление, что в ресторане два зала, так как

помещение ресторана примыкает к одному из входов в центр, оно имеет две двери, одна из которых используется только тогда, когда сам центр закрыт.

Еще один совет состоял в том, чтобы определенным образом оформить интерьер ресторана. Приобрести, например, для ресторана прилавки и табуреты. Такой интерьер устроит посетителей, которые хотят быстро перекусить, особенно студентов. Вместе с тем это противоречит высококлассному ресторанному обслуживанию, потому что создает суету, шум и впечатление какой-то спешки в приготовлении пищи, вместо высокого качества и даже изысканности блюд.

Вопросы:

1. Каковы возможные варианты управленческих решений? Сформулируйте их.
2. Какова для каждой из альтернатив наиболее важная информация? Определите источники ее получения.

3. Каково будет принятое вами решение?
2. Существуют разнообразные точки зрения на то, какие решения, принимаемые человеком в организации, считать управленческими. Некоторые специалисты относят к управленческим все решения, принимаемые руководителем, например, решение о поступлении человека на работу, решение об увольнении и т.п. Согласно другой точке зрения, не все решения можно считать управленческими.

А какие? Постарайтесь найти отличительные особенности управленческих решений.

3. Ваша фирма производит 5 000 компьютеров. Для того чтобы усилить противодействие конкурентам, вам предстоит решить задачу: 1. Либо снизить цену на продукцию на 10%. Тогда ваш доход с продажи каждого компьютера сократится с 300 у.е. до 200 у.е. 2. Либо усилить рекламу и увеличить сеть сбытовых организаций. При этом рекламные затраты на единицу продукции возрастут с 100 у.е. до 150 у.е., а сбытовые – 50 до 120 у.е.

Вам предстоит:

- a. Определить факторы, которые будут учитываться при принятии решения, и перечень альтернатив.
- b. Рассчитать доходность.
- c. Принять единственное решение.

Вариант 5

Теоретические вопросы (оценка знаний – 6 баллов):

Окончательное оформление и утверждение решения.

Практико-ориентированные задачи (24 балла):

1. Вам предоставляется возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Претенденты характеризуются нижеперечисленными качествами. Ваши действия?

А. Первый стремится прежде всего к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.

Б. Второй нередко в интересах дела идет на обострение отношений «невзирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

В. Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.

Г. Четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

1. Классифицируйте приведенные примеры управленческих решений и заполните таблицу.

№	Фрагменты текстов управленческих решений:
1	Наладчику станков Иванову А.Б. произвести планово-предупредительный ремонт токарного оборудования в цехе № 4.
2	Все сотрудники компании в течение июля 2010 года должны внести свои предложения по совершенствованию производственной и управленческой деятельности.
3	Начальнику информационного отдела создать базу данных о текущих и потенциальных клиентах и поставщиках компании.
4	Инженера Калинина Н.С. направить в командировку в объединение «Азовсталь» с 1 июня по 24 июня 2010 года.
5	Группе стратегического развития сформировать альтернативные стратегии развития основных направлений деятельности компании.
6	Службе управления персоналом разработать систему страхования ответственности ключевых специалистов и руководителей компании.
7	Вице-президенту по персоналу создать в компании отдел стратегического развития, подчиняющийся непосредственно ее президенту.
8	Службе управления персоналом сформировать систему расстановки кадров в соответствии со способностями работников и ротации кадров между линейными и функциональными подразделениями.
9	Группе контроля сформировать группу для ведения полного и достоверного учета и составления отчетности о результатах деятельности компании.
10	Отделу маркетинга провести анализ изменений внешней среды (на рынке, в политике, законодательстве и т.д.) с выделением тех изменений, которые могут оказать существенное влияние на развитие компании.
11	Финансовому директору определить размер дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам в текущем году.
12	Разрешить Петрову Н.Р. отсутствие на рабочем месте с 14.00 до 16.00 в связи с посещением им врача.
13	Членам правления выбрать место для очередного филиала банка.
14	Разрешить Смирнову Л.Д. посещение учебного семинара по его специализации.
15	Начислить Воробьеву Е.К. премию в размере 2000 рублей за внесенное им предложение по усовершенствованию производственного процесса.

Признак классификации	Виды управленческих решений	Номера решений
по содержанию задачи принятия решений:	экономические	
	организационные	
	технические	
	социальные	
по характеру целей и длительности действия:	стратегические	
	тактические	
	оперативные	
по содержанию управленческой деятельности, или функциям управления:	прогнозирование	
	планирование	
	организация	
	мотивация	

	координация	
	контроль	
по степени охвата объектов управления:	общие	
	частные	
	локальные	
по направлению воздействия:	внутренние	
	внешние	

3. В результате усиления натиска конкурентов у вас возникли сложности со сбытом компьютеров. Имеются следующие варианты решения задачи:

1. Снизить производство компьютеров с 5 000 до 4 000. При этом ваши потери составят 50 000 у.е.

2. Усовершенствовать качество компьютеров. Тогда потери дохода от усовершенствования составят 20 000 у.е. и от внесения изменений в технологию – 30 000 у.е.

3. Усилить рекламную компанию. В этом случае затраты на единицу продукции возрастут на 8 у.е.

Определите факторы, влияющие на принятие решения.

Рассчитайте доходность. Выберите окончательное решение.

Вариант 6

Теоретические вопросы (оценка знаний – 6 баллов):

1. Прогнозирование управленческих решений.

Практико-ориентированные задачи (24 балла):

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

Однако в начале апреля 2000 г. заказы на стекло и керамику – основной источник доходов – стали катастрофически уменьшаться. Директор уволил менеджера по продажам этой продукции и переложил работу по продвижению стекла и керамики на двух других менеджеров. Однако положение не улучшилось. Увольнение работника и отвлечение оставшихся менеджеров от их основной работы внесли нервность и добавили новые убытки по продажам указанной продукции. Экстренная рекламная кампания с раздачей бесплатных образцов не принесла компании успеха. Финансовое положение компании существенно ухудшилось.

Вопросы: Какие элементы ближнего и дальнего окружения внешней среды учитывались в компании? Что необходимо сделать для повышения эффективности принятого УР? Как бы вы поступили в данной ситуации?

2. Владелец небольшого магазина в начале каждого дня закупает для реализации некий скоропортящийся продукт по цене 50 р. за ед. Цена реализации этого продукта – 60 р. за ед. Из наблюдений известно, что спрос на этот продукт за день может быть равен 1,2,3 или 4 единицы. Если продукт за день не продан, то в конце дня его всегда покупают по цене 30 р. за ед. Сколько единиц продукта оптимально закупать каждый день?

3. Руководитель предприятия подготовил анализ нового продукта марки А. По его исследованиям рынка, продукт А следует продавать по розничной цене 10 ден.ед. По прогнозу розничных торговцев колебание цен может быть в пределах 40% от продажной цены, а по прогнозу оптовых – в пределах 20%. Переменные издержки на единицу продукта

должны составить 2 ден.ед., а предполагаемые постоянные на выпуск всей партии – 28 000 ден.ед.

Требуется принять решение о целесообразности производства нового продукта при ожидаемом объеме продаж 9 000 единиц.

Вариант 7

Теоретические вопросы (оценка знаний – 6 баллов): Правила и критерии принятия решений в условиях неопределенности

Практико-ориентированные задачи (24 балла):

1. Компания «Мануфактура» собирается производить новый продукт, для этого нужно будет построить завод. После рассмотрения нескольких вариантов остановились на трех.

А. Построить завод стоимостью 60 000 000 руб. При этом варианте возможны: большой спрос с вероятностью 0,7 и низкий спрос с вероятностью 0,3. При этом, если спрос будет большим, то ожидается годовой доход в размере 250 000 000 руб. в течение следующих пяти лет; если спрос будет низкий, то ежегодные убытки из-за больших капиталовложений составят 5 000 000 руб.

Б. Построить маленький завод стоимостью 35 000 000 руб. Здесь также возможны большой спрос с вероятностью 0,7 и низкий спрос с вероятностью 0,3. В случае большого спроса ежегодный доход в течение пяти лет составит 1 500 000 руб., при низком – 250 000 руб.

В. Завод сразу не строить, а отложить решение этого вопроса на один год для сбора дополнительной информации, которая может быть позитивной или негативной соответственно с вероятностями 0,8 и 0,2. Через год, если информация окажется позитивной, можно строить или большой, или маленький завод по приведенным ранее ценам.

Если информация будет негативной, завод строить не надо. Вне зависимости от типа завода вероятности большого и низкого спроса меняются на 0,9 и 0,1 соответственно, если будет получена позитивная информация. Доходы на последующие четыре года остаются такими же, какими они были в вариантах А и Б.

Вопросы:

1. Какова наиболее эффективная последовательность действий руководства компании «Мануфактура»?

2. Каковы могут быть еще решения, охватывающие все возможные варианты, открывающиеся перед компанией?

3. Каково ваше решение?

2. Владельцу кондитерской «Кекс» в начале каждого дня нужно решить вопрос, сколько пирожных нужно иметь в запасе, чтобы удовлетворить спрос и быть довольным своим решением. Каждое пирожное обходится ему в 7 р., а продается оно по 13 р. Продать невостребованные пирожные на следующий день невозможно, поэтому остаток обычно распродается в конце дня по 3 р. за штуку. Определите, сколько нужно закупить пирожных в начале каждого дня, если спрос в предыдущие дни колебался от 6 до 10 шт.

3. Производится некоторый товар А. Исходные данные приведены в таблице.

Издержки на производство и сбыт продукции А

Наименование показателя	Значение показателя
Затраты на производство	0,7 ден.ед./ единица продукции
Аренда техники и помещений	5000 ден.ед./ год
Заработная плата непромышленного персонала и административные расходы	10 000 ден.ед./год
Планируемая цена при продаже	1,5 ден.ед./ единица продукции
Планируемые расходы на рекламу	2000 ден.ед./ год

Требуется определить:

1. Сколько продукции надо продавать, чтобы сделать задуманное предприятие самокупаемым?
2. Сколько продукции надо продать, чтобы получить 1000 ден. ед. прибыли?
3. Какое решение будет лучшим при установлении цены, если известно, что, продавая продукцию по 1,5 ден. ед. за единицу, можно прогнозировать уровень продаж в 1500 единиц продукции в месяц, а по цене 3 ден. ед. – 500 единиц продукции в месяц?

Вариант 8

Теоретические вопросы (оценка знаний – 6 баллов):

Оценка экономической эффективности управленческих решений

Практико-ориентированные задачи (24 балла):

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

Ваша фирма производит видеомэгаффон в количестве 300 ед. По данным маркетинговых исследований, можно увеличить их выпуск до 400 ед. Прибыль от продажи одного видеомэгаффона составляет 200 у.е. Вы находитесь перед выбором более выгодного решения: перепрофилировать производство на выпуск компьютеров (это мероприятие обойдется в 30 000 у.е.) или расширить выпуск мэгаффонов (затраты в размере 20 000 у.е.).

Ваша задача состоит в следующем:

- определить факторы, которые вы будете учитывать при принятии решения;
- определить весь перечень возможных альтернатив решения;
- выбрать единственное решение.

2. Руководителям часто приходится работать совместно с подчиненными и коллегами, чтобы найти решение проблемы.

Известна практика западного менеджмента:

а) при принятии решений допустимы прямые контакты с подчиненными, статус которых в иерархической лестнице ниже не более, чем на один уровень;

б) до обращения к высшему руководству целесообразно максимально использовать непосредственные прямые горизонтальные связи работников одного уровня среди партнеров, поставщиков и контролирующих организаций.

Согласны ли вы с утверждением, что следует учитывать статус специалистов, привлекаемых к подготовке и принятию решений, или это не так важно?

3. Топливная компания продает свою продукцию на чисто конкурентном рынке, определяющем ее цену, функция затрат топливной компании имеет вид: $TC=1000-5Q+0,05Q^2$, где Q – количество проданного горючего в неделю; TC – общие затраты в неделю. Рыночная стоимость топлива составляет 20 ден. ед. за тонну.

Требуется определить:

1. Какова будет величина производства, максимизирующего прибыль топливной компании?
2. Какова величина максимальной прибыли? Примечание. Прибыль будет максимальной при условии, что $MR=MC$ (MR – первая производная функция TR ; MC – первая производная функция TC).

Вариант 9

Теоретические вопросы (оценка знаний – 6 баллов):

Методы контроля и механизм его осуществления.

Практико-ориентированные задачи (24 балла):

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

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

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

Вопросы: В каких типовых процедурах подготовки УР возможны существенные неопределенности для данной ситуации?

Составьте план действий по корректировке принятого УР.

Какие возможности можно использовать в данной ситуации для уменьшения рисков?

2. При проведении опроса руководителей о степени делегирования ответственности при принятии решений были высказаны 4 основных мнения:

Некоторые решения я готовлю с привлечением высших руководителей управленческой команды, но большинство – единолично и всю ответственность принимаю на себя.

Проблема рассматривается коллективно: всеми на всех уровнях иерархии управления, предложения идут по вертикали снизу вверх. Решение принимается на общем собрании трудового коллектива, и коллектив несет ответственность за его результаты.

Любое решение готовим групповым методом – целевой рабочей группой или методом «мозгового штурма». Ответственность за решение лежит на всей группе.

У меня нет определенного стиля принятия решений и делегирования ответственности. В зависимости от сложности и специфичности проблемы применяю либо индивидуальный, либо коллективный, а чаще групповой метод.

Какой метод принятия решений наиболее адекватен современному этапу развития рыночных отношений и более эффективен?

3. Гончарное предприятие выпускает 2 вида глиняной посуды. Первый – это простой глиняный горшок с упрочненным ободком. Второй – это меньшая по размеру и более изящная ваза с ручками и орнаментом по бокам. Для изготовления простого глиняного горшка требуется 4 кг глины и 1 час работы, а его реализация приносит прибыль 4 ден. ед. прибыли. Для изготовления вазы требуется 3 кг глины и 2 часа работы. Прибыль от реализации вазы составляет 5 ден. ед. В фирме 40 часов в неделю работает один гончар; допустимый расход глины составляет 120 кг в неделю.

Требуется определить: сколько горшков и ваз нужно изготовить в неделю, чтобы максимизировать прибыль предприятия?

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.

а) основная литература:

1. Балдин, К. В. *Управленческие решения* : Учебник; ВО - Бакалавриат/Московский психолого-социальный университет. - Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2018. - 496 с. - URL: <http://new.znaniium.com/go.php?id=327956>.

2. Бережная, Е. В. *Методы и модели принятия управленческих решений* : учеб. пособие ; ВО - Бакалавриат, Магистратура/Северо-Кавказский федеральный университет. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2019. - 384 с. - URL: <http://new.znaniium.com/go.php?id=1012452>.

3. Звягинцева, О. С. *Разработка управленческих решений* : учеб. пособие/О. С. Звягинцева, О. Н. Бабкина ; Ставропольский ГАУ. - Ставрополь: АГРУС, 2019. - 3,15 МБ"

4. Кенина, Д. С. Разработка управленческих решений. Краткий теоретический курс : учеб. пособие/Д. С. Кенина, О. С. Звягинцева, Л. Н. Хрипкина ; Ставропольский ГАУ. - Ставрополь: АГРУС, 2020. - 2,96 МБ"

5. Кузнецова, Н. В. Методы принятия управленческих решений : учеб. пособие; ВО - Бакалавриат. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2019. - 222 с. - URL: <http://new.znaniy.com/go.php?id=1006742>."

6. Разработка управленческих решений : учеб. пособие/О. С. Звягинцева, Д. С. Кенина, Л. И. Черникова, О. Н. Бабкина ; СтГАУ. - Ставрополь: АГРУС, 2017. - 61,5 МБ"

7. Сендеров, В. Л. Методы принятия управленческих решений : учеб. пособие ; ВО - Бакалавриат, Магистратура, Аспирантура/Московский политехнический университет; Московский политехнический университет. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2021. - 227 с. - URL: <http://znaniy.com/catalog/document?id=360995>."

8. Строева, Е. В. Разработка управленческих решений : учеб. пособие ; ВО - Бакалавриат, Магистратура/Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Смоленский ф-л. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2021. - 128 с. - URL: <http://znaniy.com/catalog/document?id=398296>."

б) дополнительная литература:

1. Алтухова, Л. А. Курс лекций по дисциплине "Принятие управленческих решений"/Л. А. Алтухова ; СтГАУ. - Ставрополь, 2017. - 402 КБ"

2. Глаз, Ю. А. Управленческие решения : учебное пособие в 2-х ч. : Ч. 1/Ю. А. Глаз, Н. В. Масленникова. - Ставрополь, 2010. - 1,14 МБ"

3. Глаз, Ю. А. Управленческие решения : учебное пособие в 2-х ч. : Ч. 2/Ю. А. Глаз, Н. В. Масленникова. - Ставрополь, 2010. - 1,17 МБ"

4. Горелик, О. М. Производственный менеджмент: принятие и реализация управленческих решений : учеб. пособие для студентов вузов по специальности 351400 "Прикладная информатика (по областям)" и др. междисцип. специальностям. - М.: КНОРУС, 2009. - 272 с."

5. Литвак, Б. Г. Управленческие решения : учебник ; ВО - Бакалавриат, Магистратура, Аспирантура. - Москва: Московский финансово-промышленный университет ""Синергия"", 2012. - 512 с. - URL: <http://new.znaniy.com/go.php?id=451394>."

6. Румянцева, Е. Е. Новая экономическая энциклопедия/Е. Е. Румянцева. - Москва: ИНФРА-М, 2014. - 882 с."

7. Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений : учебник для бакалавров по направлению ""Менеджмент""/Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов ; СПб. гос. экон. ун-т. - М.: Юрайт, 2013. - 335 с."

8. Учитель, Ю. Г. Разработка управленческих решений : учебник для студентов вузов по специальности ""Антикризисное упр."" и др. экон. специальностей. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. - 383 с."

9. Учитель, Ю. Г. Разработка управленческих решений : учебник для студентов вузов по специальности ""Антикризисное упр."" и др. экон. специальностям. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - 383 с."

10. Юкаева, В. С. Принятие управленческих решений : учебник; ВО - Бакалавриат. - Москва: Издательско-торговая корпорация ""Дашков и К"" , 2016. - 324 с. - URL: <http://new.znaniy.com/go.php?id=430348>."

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" (далее - сеть «Интернет»), необходимых для освоения дисциплины.

1. <https://studizba.com/lectures/49-menedzhment-i-marketing/813-teoriya-upravleniya/15292-konceptualnye-osnovy-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy.html>
2. <https://helpiks.org/9-63220.html>
3. <https://studbooks.net/1494329/menedzhment/modeli-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy>
4. <https://www.training-partner.ru>
5. <http://www.yurii.ru/ref/ref-33999.php>
6. <https://multiurok.ru/files/razrabotka-upravlencheskikh-reshenii-v-usloviakh.html>

7. <https://helpiks.org/8-68032.html>
8. <https://revolution.allbest.ru/management/>
9. <https://studfiles.net/preview/5899559/page:4/>

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

Специфика изучения дисциплины «Разработка управленческих решений» обусловлена формой обучения студентов, ее местом в подготовке магистра и временем, отведенным на освоение курса рабочим учебным планом.

Лекционная часть учебного курса для студентов проводится в форме обзоров по основным темам. Практические занятия предусмотрены для закрепления теоретических знаний, углубленного рассмотрения наиболее сложных проблем дисциплины, выработки навыков структурно-логического построения учебного материала и отработки навыков самостоятельной подготовки.

Самостоятельная работа студента включает в себя изучение теоретического материала курса, выполнение практических заданий, подготовку к контрольно- обобщающим мероприятиям.

Для освоения курса дисциплины студенты должны:

- изучить материал лекционных и практических занятий в полном объеме по разделам курса;

- выполнить задание, отведенное на самостоятельную работу: подготовить и защитить реферат по утвержденной преподавателем теме, подготовиться к собеседованию, тестированию, контрольной работе;

- продемонстрировать сформированность компетенций, закрепленных за курсом дисциплины во время мероприятий текущего и промежуточного контроля знаний.

Посещение лекционных и практических занятий для студентов очной и заочной формы является обязательным.

Уважительными причинами пропуска аудиторных занятий является:

- освобождение от занятий по причине болезни, выданное медицинским учреждением,

- распоряжение по деканату, приказ по вузу об освобождении в связи с участием в внутривузовских, межвузовских и пр. мероприятиях,

- официально оформленное свободное посещение занятий.

Пропуски отрабатываются независимо от их причины.

Пропущенные темы лекционных занятий должны быть законспектированы в тетради для лекций, конспект представляется преподавателю для ликвидации пропуска. Пропущенные практические занятия отрабатываются в виде устной защиты практического занятия во время консультаций по дисциплине.

Контроль сформированности компетенций в течение семестра проводится в форме устного опроса на практических занятиях, выполнения контрольных работ, тестового контроля по теоретическому курсу дисциплины.

Экзамен по дисциплине «Разработка управленческих решений» как форма контроля представляет собой форму периодической отчетности студента, определяемые учебным планом подготовки по направлению 38.03.02 - Менеджмент. Экзамен по дисциплине служит для оценки работы студента в течение семестра и призван выявить уровень, прочность и систематичность полученных им теоретических и практических знаний, приобретения навыков самостоятельной работы, развития творческого мышления, умение синтезировать полученные знания и применять их в решении практических задач.

Требования к организации подготовки к экзамену те же, что и при занятиях в течение семестра, но соблюдаться они должны более строго. Систематическая подготовка к занятиям в течение семестра позволит использовать время экзаменационной сессии для систематизации знаний.

Если в процессе самостоятельной работы над изучением теоретического материала или при решении задач у студента возникают вопросы, разрешить которые самостоятельно

не удастся, необходимо обратиться к преподавателю для получения у него разъяснений или указаний. В своих вопросах студент должен четко выразить, в чем он испытывает затруднения, характер этого затруднения. За консультацией следует обращаться и в случае, если возникнут сомнения в правильности ответов на вопросы самопроверки.

Успешный ответ на вопрос по дисциплине предполагает процесс продумывания логики изложения материала по каждому вопросу, запоминание примеров.

При подготовке к экзамену у студента должен быть учебник или конспект лекций, прочитанные по указанию преподавателя в течение семестра.

Советы студенту:

1. распределите предложенные вопросы для собеседования по разделам и темам курса;
2. выясните наличие теоретических источников (конспект лекций, хрестоматия, учебники и др.);
3. при чтении материала выделяйте основные понятия и определения и записывайте их;
4. выделите опорные понятия, это даст возможность систематизировать представления по дисциплине и лучше подготовиться к экзамену.

В процессе освоения дисциплины преподавателем осуществляется рейтинг- контроль, который включает ответы на семинарских занятиях, написание рефератов, выполнение контрольных заданий, результаты промежуточных тестов, посещаемость занятий. Все компоненты находят свое отражение и оценку в рейтинговой оценке студента и в итоге суммируются. На основании общей суммы выводится оценка, которая служит основанием для допуска к экзамену.

Экзамен может быть получен автоматически при условии своевременного выполнения всех практических и самостоятельных заданий, систематической и плодотворной работы на семинарских и аудиторных занятиях.

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости).

11.1 Перечень лицензионного программного обеспечения

При осуществлении образовательного процесса студентами и преподавателем используются следующее программное обеспечение: Microsoft Windows Server STDCORE All Lng License/Software Assurance Pack Academic OLV 16 Licenses Level E Additional Product Core Lic 1 Year; Kaspersky Total Security Russian Edition. 1000-1499 Node 1 year Educational Renewal License; Консультант Плюс-СК сетевая версия (правовая база).

11.2 Перечень свободно распространяемого программного обеспечения

BigBlueButton

11.3 Перечень программного обеспечения отечественного производства

При осуществлении образовательного процесса студентами и преподавателем используются следующие информационно справочные системы: СПС «Консультант плюс», СПС «Гарант».

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

№ п/п	Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы
-------	---	---

	<p>Учебная аудитория для проведения лекционных занятий (ауд. № 167, площадь – 96,0 м²).</p>	<p>Оснащение: специализированная мебель на 77 посадочных мест, стол президиума – 1 шт., трибуна для преподавателя – 1 шт., персональный компьютер – 1 шт., мультимедийный проектор – 1 шт., экран настенный – 1 шт., учебно-наглядные пособия в виде презентаций, информационные плакаты</p>
	<p>Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа (ауд. № 142, площадь – 64 м²).</p>	<p>Оснащение: специализированная мебель на 32 посадочных места, меловая доска – 1 шт., учебно-наглядные пособия в виде тематических презентаций, информационные плакаты</p>
	<p>Учебные аудитории для самостоятельной работы студентов:</p> <p><i>1. Читальный зал научной библиотеки (площадь 177 м²)</i></p>	<p>1. Оснащение: специализированная мебель на 100 посадочных мест, персональные компьютеры – 56 шт., телевизор – 1шт., принтер – 1шт., цветной принтер – 1шт., копировальный аппарат – 1шт., сканер – 1шт., Wi-Fi оборудование, подключение к сети «Интернет», доступ в электронную информационно-образовательную среду университета, выход в корпоративную сеть университета.</p>
	<p><i>2. Учебная аудитория № 142 (площадь – 64 м²)</i></p>	<p>2. Оснащение: специализированная мебель на 32 посадочных места, меловая доска – 1 шт., учебно-наглядные пособия в виде тематических презентаций, информационные плакаты</p>
	<p>Учебная аудитория для групповых и индивидуальных консультаций (ауд. № 142, площадь – 64 м²).</p>	<p>Оснащение: специализированная мебель на 32 посадочных места, меловая доска – 1 шт., учебно-наглядные пособия в виде тематических презентаций, информационные плакаты.</p>
	<p>Учебная аудитория для текущего контроля и промежуточной аттестации (ауд. № 182, площадь – 32,1 м²).</p>	<p>Оснащение: специализированная мебель на 12 посадочных мест, персональные компьютеры – 14 шт., проектор Panasonic PT-LB55NTE – 1 шт., интерактивная доска SMART Board 69 – 1 шт., система акустическая Genius Multimedia HI-FI Speaker Systems – 1 шт., учебно-наглядные пособия в виде презентаций, стенд «Основы патентования» с образцами охранных документов, стенд специальной литературы, стенда основ схемотехники, подключение к сети «Интернет», доступ в электронную информационно-образовательную среду</p>
		<p>университета, выход в корпоративную сеть университета.</p>

13. Особенности реализации дисциплины для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

Обучающимся с ограниченными возможностями здоровья предоставляются специальные учебники и учебные пособия, иная учебная литература, специальных технических средств обучения коллективного и индивидуального пользования, предоставление услуг ассистента (помощника), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь, а также услуги сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков.

а) для слабовидящих:

- на зачете/экзамене присутствует ассистент, оказывающий студенту необходимую техническую помощь с учетом индивидуальных особенностей (он помогает занять рабочее

место, передвигаться, прочитывать и оформлять задание, в том числе записывая под диктовку);

- задания для выполнения, а также инструкция о порядке проведения зачета/экзамена оформляются увеличенным шрифтом;

- задания для выполнения на зачете / экзамене зачитываются ассистентом;

- письменные задания выполняются на бумаге, надиктовываются ассистенту;

- обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;

- студенту для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство;

в) для глухих и слабослышащих:

- на зачете/экзамене присутствует ассистент, оказывающий студенту необходимую техническую помощь с учетом индивидуальных особенностей (он помогает занять рабочее место, передвигаться, прочитывать и оформлять задание, в том числе записывая под диктовку);

- зачет/экзамен проводится в письменной форме;

- обеспечивается наличие звукоусиливающей аппаратуры коллективного пользования, при необходимости поступающим предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;

- по желанию студента зачет/экзамен может проводиться в письменной форме;

д) для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата (тяжелыми нарушениями двигательных функций верхних конечностей или отсутствием верхних конечностей):

- письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или надиктовываются ассистенту;

- по желанию студента зачет/экзамен проводится в устной форме.

Рабочая программа дисциплины «Разработка управленческих решений» составлена в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент и учебного плана по бакалаврской программе «Маркетинг».

Автор к.э.н., доцент Д.С. Кенина

Рецензенты к.э.н., доцент А.В. Тенищев

к.э.н., доцент Е.А. Шевченко

Рабочая программа дисциплины «Разработка управленческих решений» рассмотрена на заседании кафедры менеджмента и управленческих технологий, протокол № 34 от «16» мая 2022 г. и признана соответствующей требованиям федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент и учебного плана по профилю подготовки «Маркетинг».

Зав. кафедрой д.э.н., доцент А.В. Назаренко

Рабочая программа дисциплины «Разработка управленческих решений» рассмотрена на заседании учебно-методической комиссии экономического факультета протокол № 9 от «19» мая 2022 г. и признана соответствующей требованиям федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент и учебного плана по профилю подготовки «Маркетинг».

Руководитель ОП к.э.н. доцент Агаларова Е. Г.

Аннотация рабочей программы дисциплины
«Разработка управленческих решений»
по подготовке бакалавра по программе прикладного бакалавриата
по направлению подготовки

38.03.02

Менеджмент

шифр

направление подготовки

«Маркетинг»

профиль подготовки

Форма обучения – очная, очно-заочная.

Общая трудоемкость изучения дисциплины составляет 5 ЗЕТ, 180 час.

Программой дисциплины предусмотрены следующие виды занятий

Очная форма обучения: лекции – 18 ч., практические занятия – 36ч., самостоятельная работа – 90 ч., контроль-36 ч.
Очно-заочная форма обучения: лекции – 12 ч., практические занятия – 22 ч., самостоятельная работа – 110 ч., контроль- 36 ч.

Цель изучения дисциплины

является формирование системы знаний, умений и практических навыков владения технологиями разработки, принятия и реализации управленческих решений; анализа, прогнозирования, оптимизации и экономического обоснования управленческих решений, необходимых для управления и достижения целей развития организации.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Учебная дисциплина Б1.О.30 «Разработка управленческих решений» относится к базовой части и является обязательной к изучению дисциплиной.

Компетенции, формируемые в результате освоения дисциплины

Универсальные компетенции (УК):

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

- оценивает решение поставленных задач в зоне своей ответственности в соответствии с запланированными результатами контроля, при необходимости корректирует способы решения задач (УК-2.3).

Общепрофессиональные (ОПК):

ОПК-3 - Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия:

- разрабатывает обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия (ОПК-3.2).

Знания, умения и навыки, получаемые в процессе изучения дисциплины

Знания:

- методов оценивания решения поставленных задач в зоне своей ответственности, видов контроля достижения результатов в профессиональной деятельности (УК-2.3);

- как разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия (ОПК-3.2).

Умения:

- ставить задачи в зоне своей ответственности, определять и планировать результаты контроля, при необходимости корректировать способы решения задач (УК-2.3);
- разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия (ОПК-3.2).

Навыки/трудовые действия:

- выбора методов оценивания решения поставленных задач в зоне своей ответственности, видов контроля достижения результатов в профессиональной деятельности, корректировки способов решения задач (УК-2.3);
- владеть навыками разработки обоснованных организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости, реализации их в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия (ОПК-3.2).

Краткая характеристика учебной дисциплины (основные разделы и темы)

Тема 1. Концептуальные основы принятия управленческих решений
Тема 2. Социально-психологические аспекты принятия управленческих решений
Тема 3. Моделирование процесса принятия управленческих решений
Тема 4. Методы принятия управленческих решений
Тема 5. Технология подготовки и реализации управленческих решений
Тема 6. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска
Тема 7. Эффективность управленческих решений
Тема 8. Мониторинг и контроль реализации управленческих решений
Тема 9. Управленческие решения и ответственность

Форма контроля

Очная форма обучения: семестр 6 – экзамен;
Очно-заочная форма обучения: семестр 6 – экзамен.

Автор

доцент, кафедры проектного менеджмента, к.э.н., доцент Д.С. Кенина