

«Дальневосточный филиал  
Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения  
высшего образования  
«Всероссийская академия внешней торговли  
Министерства экономического развития Российской Федерации»

Экономический факультет

Кафедра «Экономика и управление»

Кан Е.В.

**МЕТОДИЧЕСКИЙ МАТЕРИАЛ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ  
МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**  
для обучающихся по направлению подготовки  
**38.03.01 «Экономика»**  
направленность (профиль) «Экономика предприятий и организаций»  
**38.03.02 «Менеджмент»**  
направленность (профиль) «Государственное и муниципальное управление»  
(уровень бакалавриат)

Петропавловск-Камчатский  
2023

**УДК 338.24**  
**ББК 65.050**  
К-19

Кан Е.В. Учебно-методическое пособие «Методы принятия управленческих решений». Учебное пособие. Петропавловск-Камчатский. Изд-во: Дальневосточный филиал государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования Всероссийской академии внешней торговли Министерства экономического развития Российской Федерации, 2022. – 63 с.

Данное учебное пособие содержит учебно-методические рекомендации для студентов очной и заочной форм обучения по основным темам курса «Методы принятия управленческих решений», а также основную и дополнительную литературу, рекомендуемую для обучения по этому курсу.

Методическое пособие обсуждено и одобрено на заседании кафедры «Экономика и управление»  
«30» марта 2023 г.

Протокол № 9

Зав. Кафедрой «Экономика и управление»

  
Т.И. Кулакова

Утвержден Научно-методическим Советом «ДВФ ВАВТ Минэкономразвития России»  
«30» марта 2023 г.

Протокол № 7

Председатель НМС

  
Н.Г. Семикова

©Кан Е.В., 2023  
©Дальневосточный филиал  
Всероссийской академии внешней торговли, 2023

## СОДЕРЖАНИЕ

1.	Организационно-методический раздел	4
2.	Распределение часов дисциплины по формам и видам работ	5
3.	Структура и содержание теоретической части дисциплины	8
4.	Структура и содержание практической части дисциплины	12
5.	Методические указания по освоению дисциплины	13
6.	Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся	19
7.	Перечень информационных технологий и программного обеспечения	21
8.	Материально-техническое обеспечение дисциплины	23
9.	Библиографический список	27
10.	Оценочные средства	28
	<i>10.1. План график выполнения контрольно -оценочных мероприятий</i>	28
	<i>10.2. Контрольные вопросы, выносимые на экзамен</i>	39
	<i>10.3. Вопросы теоретического опроса и обсуждения по изученному материалу</i>	30
	<i>10.4. Задания для решения задач</i>	32
	<i>10.5. Тестовые задания</i>	35
	<i>10.6. Примерная тематика для написания докладов, рефератов, эссе</i>	51
	<i>10.7. Примерные темы курсовых работ.</i>	52
	<i>10.8. Глоссарий по дисциплине «Методы принятия управленческих решений»</i>	53
	<i>10.9. Критерии оценки знаний студента</i>	56
11.	Лист внесения изменений в методический материал учебной дисциплины	61

# 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

Методическое пособие дисциплины (далее - МП) «Методы принятия управленческих решений» разработан для студентов, обучающихся по направлению 38.03.01 «Экономика» профиль «Экономика предприятий и организаций» в соответствии с требованиями ФГОС ВО по данному направлению.

Данная дисциплина входит в блок базовых дисциплин основной профессиональной образовательной программы Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 3 зачётных ед. 108 ч.

Учебным планом предусмотрены лекционные занятия 18 ч., практические занятия 18 ч., самостоятельная работа студента 72 ч. для очной формы обучения.

Форма контроля экзамен: для очной формы обучения в 4 семестре.

**Целью дисциплины** «Методы принятия управленческих решений» является дать обучающимся знание теории и практические аспекты процесса разработки, планирования, принятия и исполнения управленческих решений, организации их эффективной реализации и контроля в системе управление предприятием для специалистов широкого профиля, умеющих разрабатывать и реализовывать управленческие решения на основе применения современных моделей управления.

**Задачи дисциплины** «Методы принятия управленческих решений»

- дать студентам знание теории и практических аспектов процесса разработки, планирования и принятия управленческих решений, организации их эффективной реализации и контроля в системе государственной службы;
- подготовить высококвалифицированных специалистов широкого профиля, умеющих разрабатывать и реализовывать управленческие решения на основе применения современных моделей управления и принятия решений;
- научить студентов основам теории принятия управленческих решений, методам диагностики и анализа проблемных ситуаций, базирующихся на теории и практике оптимального управления и теории систем;
- развить у обучающихся способности к деятельности: управленческой; информационно-аналитической; проектно-исследовательской; организационной.

В результате изучения данной дисциплины у студентов формируются следующие компетенции (элементы компетенций):

Таблица 1

## Перечень сформированных универсальных и общепрофессиональных компетенций в процессе освоения дисциплины

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (ЗУН)	
УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их	ИД-1ук1 Рассматривает и предлагает возможные варианты управленческих решения для достижения поставленной задачи, из хода имеющихся ресурсов.	Знать	теоретические основы процесса разработки и принятия управленческих решений в соответствии со стратегией организации
		Уметь	использовать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач в области планирования производства, оценивать их эффективность и качество

решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений		<b>Владеть</b>	приёмами постановки задач деятельности организации для достижения поставленных целей производства, оценивать их эффективность и качество
<b>ОПК-3.</b> Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	<b>ИД-1</b> опкз. Определяет наиболее эффективное управленческое решение на основе производственно-организационных процессов и оценивает их последствия.	<b>Знать</b>	Знать: сущность, принципы и методологию принятия управленческих решений
		<b>Уметь</b>	проводить анализ при разработке УП и разбирать функции, задачи и ответственности между участниками процессов
		<b>Владеть</b>	методами и технологиями оценки качества и эффективности реализации организационно - управленческих решений

В рамках изучаемой дисциплины ведется воспитательная работа, направленная на удовлетворение потребностей и интересов обучающегося в соответствии к культурным ценностям, которая способствует формированию личности, способной самостоятельно решать профессиональные задачи и придерживаться активной гражданской позиции в обществе.

Целью воспитательной работы является профессионально-трудовое, гражданско-правовое, государственно-патриотическое, духовно-нравственное и гуманитарно-эстетическое воспитание, в рамках которых осуществляется формирование инструментальных и системных знаний и умений в рамках общекультурных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций, позволяющих выпускнику успешно работать в избранной сфере профессиональной деятельности и быть востребованным на рынке труда.

## 2. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЧАСОВ ДИСЦИПЛИНЫ ПО ФОРМАМ И ВИДАМ РАБОТ

Для формирования вышеуказанных компетенций в рамках дисциплины «Методы принятия управленческих решений» применяются методы активного/интерактивного обучения.

Таблица 2

### Базовые разделы дисциплины и виды учебной работы, рекомендуемые для изучения студентам очной формы обучения

№ п/п	Раздел Дисциплины	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов			Формы Текущего контроля успеваемости
		всего	л/з	п/з	
<b>Тема 1. Теоретические основы процесса разработки и принятия управленческих решений</b>					

1	1.1: Общая методология разработки организационно - управленческих решений	8	1	1	6	Теоретический опрос Решение задач Доклад
2	1. 2: Принципы и основные этапы разработки организационно - управленческих решений	10	2	2	6	
3	1. 3: Сущность и содержание процесса планирования при разработке организационно - управленческих решений.	7	1	1	5	
						Итоговый тест по теме
<b>Тема 2. Методологические основы принятия управленческих решений</b>						
4	2.1 Методы календарного планирования и управления при разработке организационно - управленческих решений	7	1	1	5	Теоретический опрос Решение задач Доклад
5	2.2 Методы и технологии разработки организационно - управленческих решений в условиях неопределенности и риска	7	1	1	5	
6	2.3 Сущность и содержание анализа внутренней и внешней среды, инструменты анализа внутренней и внешней среды организации	7	1	1	5	
7	2.4 Методологические основы системного анализа при разработке организационно -управленческих решений	7	1	1	5	
						Итоговый тест по теме
<b>Тема 3. Контроль и анализ реализации управленческих решений</b>						
8	3.1.Сущность и содержание процесса разработки стратегических решений в хозяйственной деятельности	9	2	2	5	Теоретический опрос Решение задач Доклад
9	3.2. Мониторинг и контроль реализации организационно - управленческих решений	7	1	1	5	
10	3.3.Зарубежный опыт организации контроля реализации организационно - управленческих решений, система ответственности	7	1	1	5	
11	3.4. Технологии оценки качества и эффективности реализации организационно -управленческих решений	9	2	2	5	
12	3.5. Социально-психологические основы подготовки и реализации организационно -управленческих решений	7	1	1	5	
13	3.6. Роль информации в процессе разработки и принятия управленческих решений	7	1	1	5	
14	3.7. Власть и организационная иерархия, делегирование управленческих полномочий в процессе разработки организационно - управленческих решений	9	2	2	5	
						Итоговый тест по теме
<b>Итоговый контроль</b>		0	0	0	0	<b>Экзамен</b>
<b>Всего на дисциплину</b>		<b>108</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>72</b>	

### **3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ КУРСА**

#### **Тема 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

**Цели изучения раздела:** дать обучающимся знание теории и практические аспекты процесса разработки, планирования, сущность и содержание процесса планирования при разработке организационно -управленческих решений в, организации

**Задачи изучения темы:**

**знать**

- содержание процесса планирования при разработке УР;
- организационные и социально-психологические основы подготовки и реализации УР;

**уметь**

- осуществлять планирование по реализации выбранного варианта решения;

**владеть**

- методами системного подхода в анализе, проектировании и использовании систем разработки, принятия и реализации УР.

### **1. 1. Общая методология разработки организационно -управленческих решений**

Роль и значение дисциплины в подготовке специалистов. Цель изучения дисциплины, задачи. Место дисциплины в системе экономических, политических и управленческих дисциплин, ее взаимосвязь с другими дисциплинами. Структура и содержание дисциплины. Методология изучения дисциплины. Системный подход к изучению дисциплины. Основные понятия и определения теории принятия организационно - управленческих решений: проблема, цель, задача, решение, ограничение, критерий, варианты, альтернативы, лицо, принимающее решение. Предмет, задачи, законы, закономерности теории решений.

Функции мышления при разработке организационно - управленческих решений. Понятие методологии и методики разработки организационно - управленческих решений. Методология разработки организационно - управленческого решения и его характеристика. Сущность и содержание организационно - управленческого решения. Типовой алгоритм разработки организационно - управленческого решения, его характеристика. Функции организационно - управленческого решения в методологии и организации процесса управления. Типология организационно - управленческих решений. Условия и факторы качества организационно - управленческих решений. Системный подход к разработке организационно - управленческих решений. Требования, предъявляемые к организационно - управленческому решению. Роль аналитика в процессе разработки и принятия организационно -управленческих решений. Информационно-аналитическое обеспечение процесса разработки и принятия решения, технологическое обеспечение. Концепция, принципы и парадигмы разработки организационно -управленческих решений.

### **1. 2. Принципы и основные этапы разработки организационно - управленческих решений**

Сущность и содержание основных принципов разработки организационно - управленческих решений. Характеристика основных этапов разработки организационно - управленческих решений. Сущность и содержание процесса подготовки к разработке организационно управленческого решения. Сущность и содержание процесса разработки организационно - управленческого решения. Сущность и содержание процесса принятия решения, реализации, анализа

результатов.

Понятие «критерий». Требования к критериям. Виды критериев. Однокритериальные и многокритериальные системы. Выбор критерия. Форма критерия, шкалы для измерения значения критериев. Технологии измерения критериев.

### **1. 3. Сущность и содержание процесса планирования при разработке организационно - управленческих решений.**

Содержание процесса планирования. Компоненты плана. Схема процесса планирования. Роль творческого и аналитического в процессе планирования. Матрица оценок альтернатив в соответствии с критериями. Карта ключевых событий и план-график. Анализ альтернатив действий. Выбор оптимального варианта решения. Влияние внешней и внутренней среды на реализацию альтернатив.

## **ТЕМА 2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

**Цели изучения темы:** дать обучающимся знание теории и практические аспекты сути управления и принятия решения. При анализе любой проблемы необходимо всегда рассматривать несколько путей, ведущих к цели. А чтобы понять, какой из путей лучше, — определить критерий эффективности.

**Задачи изучения темы:**

**знать:**

- классификацию УП и их содержание;
- основные принципы разработки, принятия решения и реализация УП;
- виды ответственности и области их практического использования в процессах разработки, принятия и реализации управленческих решений

**уметь:**

- разбирать и оптимизировать УП;
- разбирать функции, задачи и ответственности между участниками процессов разработки, принятия решения;

**владеть:**

- методами определения «зон» контроля и распределения полномочий между принимающими решениями лицами.

### **2.1. Методы календарного планирования и управления при разработке организационно - управленческих решений**

Основные понятия сетевого планирования и управления. Комплекс работ. Сетевая модель. Сетевой график. Работа, зависимость, событие. Правила построения сетевых моделей, графов, графиков. Упорядочивание сетевой модели. Нумерация событий и кодирование работ сетевого графика. Временные, стоимостные и ресурсные параметры сетевого графика. Методы расчета сетевых графиков. Оптимизация сетевых графиков.

### **2.2. Методы и технологии разработки организационно - управленческих решений в условиях неопределённости и риска**

Понятие неопределенности и риска. Задачи обоснования организационно - управленческих решений в условиях неопределенности. Условия неопределенности. Методы и технологии принятия организационно - управленческих решений в условиях «природной неопределенности». Составляющие и источники рисков в



управлении. Технологии принятия организационно - управленческих решений в условиях стохастического риска. Технологии принятия организационно - управленческих решений в условиях поведенческого риска. Меры по снижению возможного риска. Исходные понятия. Платежная матрица. Нижняя и верхняя цена игры. Принцип минимакса. Решение игры в смешанных стратегиях. Цена игры.

### **2.3. Сущность и содержание анализа внутренней и внешней среды, инструменты анализа внутренней и внешней среды организации**

Понятие внешней среды и целевая направленность ее анализа. Содержание основных этапов анализа внешней среды. Воздействие факторов внешней среды на функционирование предприятия. Элементы внутренней среды предприятия. Классификация ситуаций и проблем. Прогнозирование состояния внешней среды. Сущность и содержание SWOT-анализа, PEST-анализа.

### **2.4. Методологические основы системного анализа при разработке организационно - управленческих решений**

Общая теория систем и системного анализа. Основные понятия системного анализа. Принципы и структура системного анализа. Основы оценки сложных систем (понятие шкалы, шкалы номинального типа, шкалы интервалов, шкалы отношений, шкалы разностей, абсолютные шкалы). Обработка характеристик, измеренных в разных шкалах. Показатели и критерии оценки систем. Методы качественного оценивания систем. Методы количественного оценивания систем.

## **ТЕМА 3. КОНТРОЛЬ И АНАЛИЗ РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

**Цели изучения темы:** дать обучающимся знание теории и практические аспекты понимания важности процесса от разработки принятия решения до контроля и реализации выполнения их.

**Задачи изучения темы:**

**знать:**

- содержание и области применения методов планирования, контроля, учета и анализа разработки, принятия и реализации УР;
- задачи и методы оптимизации УР;
- формы и методы контроля, анализа и корректировки УР;

**уметь:**

- выбирать и использовать эффективные методы анализа управленческих решений на разных стадиях технологического цикла;
- оценивать условия и влияния факторов качества и эффективности УР на стадиях разработки и реализации;

**владеть:**

- современные методы планирования, организации, стимулирование, контроля и анализа УР;
- подходами и методами оценки эффективности УР на стадиях разработки и анализа и реализации.

### **3.1. Сущность и содержание процесса разработки стратегических решений в хозяйственной деятельности**

Сущность и содержание стратегического управления. Основные принципы стратегического управления. Технологии разработки стратегии управления. Классификация стратегий. Сущность и содержание сценарного моделирования при

разработке стратегических решений.

### **3.2. Мониторинг и контроль реализации организационно - управленческих решений**

Мониторинг и контроль. Этапы процесса контроля. Схема процесса мониторинга и контроля. Установление норм. Средства мониторинга. Требования к информации, необходимой для осуществления контроля. Применение информационных технологий в процессе осуществления мониторинга и контроля. Значение, функции и виды контроля. Методы контроля и механизм его осуществления.

### **3.3. Зарубежный опыт организации контроля реализации организационно - управленческих решений, система ответственности**

Сущность и виды ответственности. Регламентное управление и разделение ответственности. Нравственная ответственность руководителя. Основные черты разработки и принятия управленческого решения в США. Особенности японских методов разработки управленческого решения. Разработка управленческого решения в странах Западной Европы.

### **3.4. Технологии оценки качества и эффективности реализации организационно - управленческих решений**

Организационно - управленческое решение как инструмент изменений в функционировании и развитии организаций. Понятия качества и эффективности организационно - управленческих решений. Методы оценки качества и эффективности организационно - управленческих решений. Особенности оценки эффективности решений. Примеры расчета эффективности государственных решений. Многокритериальные оценки, требования к системам критериев. Обобщенные критерии. Шкалы. Количественные и качественные экспертные оценки.

### **3.5. Социально-психологические основы подготовки и реализации организационно - управленческих решений**

Роль человеческого фактора в процессе разработки и реализации организационно - управленческого решения. Организационные и социально-психологические основы подготовки и реализации организационно - управленческих решений. Роль человеческого фактора в процессе подготовки организационно - управленческих решений; основы коммуникации руководителя и подчиненного; методы повышения мотивации подчиненных. Роль лидерства в процессе разработки и реализации организационно - управленческого решения. Социально-психологические аспекты воздействия средств массовой информации и массовой коммуникации на специализированное сознание при разработке и реализации организационно - управленческого решения.

### **3.6. Роль информации в процессе разработки и принятия управленческих решений**

Информация как исходная категория информационно-аналитической деятельности. Внутриорганизационная информация в контексте принятия организационно - управленческих решений. Внутренняя система информации и ее издержек при принятии организационно - управленческого решения. Информационная структура управленческого решения. Проблемы управленческой информации на рынке.

### **3.7. Власть и организационная иерархия, делегирование**

## **управленческих полномочий в процессе разработки организационно - управленческих решений**

Власть, влияние, сила и источники их формирования. Делегирование управленческих полномочий. Ключевые показатели эффективности (KPI) в процессе управления. Централизация и децентрализация процесса разработки решений. Процедурный характер выбора организационно - управленческого решения и его измерение.

## **4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ КУРСА**

### **Задания для практических занятий, в т.ч. в форме практической подготовки**

В предлагаемом руководстве приводится содержание аудиторных занятий и заданий для самостоятельной (домашней) работы по указанным разделам.

### **Тема 1. Теоретические основы процесса разработки и принятия управленческих решений**

- 1.1. Общая методология разработки организационно - управленческих решений
- 1.2. Принципы и основные этапы разработки организационно - управленческих решений
- 1.3. Сущность и содержание процесса планирования при разработке организационно - управленческих решений.

1. *Вопросы теоретического опроса и обсуждения по изученному материалу находятся в фонде оценочных средств п.10.3*
2. *Задания для решения задач находятся в фонде оценочных средств п.10.4*
3. *Тестовые задания находятся в фонде оценочных средств п.10.5*
4. *Темы для написания докладов, рефератов, эссе находятся в фонде оценочных средств п.10.6*

### **Тема 2. Методологические основы принятия управленческих решений**

- 2.1. Методы календарного планирования и управления при разработке организационно - управленческих решений
- 2.2. Методы и технологии разработки организационно - управленческих решений в условиях неопределенности и риска
- 2.3. Сущность и содержание анализа внутренней и внешней среды, инструменты анализа внутренней и внешней среды организации
- 2.4. Методологические основы системного анализа при разработке организационно - управленческих решений

1. *Вопросы теоретического опроса и обсуждения по изученному материалу находятся в фонде оценочных средств п.10.3*
2. *Задания для решения задач находятся в фонде оценочных средств п.10.4*
3. *Тестовые задания находятся в фонде оценочных средств п.10.5*
4. *Темы для написания докладов, рефератов, эссе находятся в фонде оценочных средств п.10.6*

### **Тема 3. Контроль и анализ реализации управленческих решений**

- 3.1 Сущность и содержание процесса разработки стратегических решений в хозяйственной деятельности
- 3.2 Мониторинг и контроль реализации организационно - управленческих решений

- 3.3 Зарубежный опыт организации контроля реализации организационно - управленческих решений, система ответственности
- 3.4 Технологии оценки качества и эффективности реализации организационно - управленческих решений
- 3.5 Социально-психологические основы подготовки и реализации организационно - управленческих решений
- 3.6 Роль информации в процессе разработки и принятия управленческих решений
- 3.7 Власть и организационная иерархия, делегирование управленческих полномочий в процессе разработки организационно - управленческих решений
1. *Вопросы теоретического опроса и обсуждения по изученному материалу находятся в фонде оценочных средств п.10.3*
  2. *Задания для решения задач находятся в фонде оценочных средств п.10.4*
  3. *Тестовые задания находятся в фонде оценочных средств п.10.5*
  4. *Темы для написания докладов, рефератов, эссе находятся в фонде оценочных средств п.10.6*

## **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Студенту важно уяснить *технологию освоения* учебного материала. Данные методические рекомендации позволят понять, как правильно организовать свое учебное время, научиться использовать различные формы обучения для оптимального овладения знаниями по предмету. Обычно в вузе используются следующие формы обучения: лекция, практические занятия, коллоквиумы, реферативные и курсовые работы, освоение глоссария и т.д.

Для успешного освоения дисциплины студент должен посещать все виды аудиторных занятий, вести конспекты лекционных и практических занятий; своевременно готовиться к аудиторным занятиям, используя соответствующие методические материалы, учебную и исследовательскую литературу и собственные конспекты; выполнять предусмотренные учебным планом виды работ, домашние задания на основе соответствующих методических материалов, а при возникновении вопросов обращаться к преподавателю за консультацией.

МП дает представление об общей трудоемкости дисциплины, количестве и темах лекционных, практических занятий, объеме самостоятельной работы.

Студент при помощи МП узнает, на формирование каких компетенций ориентирована дисциплина и чем в результате освоения дисциплины студенты смогут овладеть.

МП вводится в учебный процесс для решения следующих задач:

- освоение студентом в режиме самостоятельной работы дисциплины при участии преподавателя в качестве консультанта;
- систематизация учебной работы студента в течение семестра;
- развитие мотивации обучения у студента;
- привитие студенту навыков совершенствования и самообразования;
- вовлечение студента в качестве активного участника в открытую креативную образовательную среду;
- адаптация студента к условиям деятельности в информационном обществе.

МП поможет ознакомиться с тематикой лекций и практических занятий.

Тематическое планирование позволяет определить количество времени, отведенного для освоения тем в аудиторном порядке, а также рекомендованное количество времени для самостоятельного закрепления или изучения темы.

Одним из ведущих видов учебных занятий в вузе является лекция.

Лекции, используемые в учебном процессе, могут быть нескольких видов: вводные, тематические, обзорные, проблемные, игровые.

*Вводная лекция* знакомит студентов с предметом, целью и задачами учебного процесса. Преподаватель в общих чертах обозначает структуру материала, который предлагается к изучению; рекомендует учебную литературу; уточняет правила взаимодействия студентов и лектора; регламент консультаций преподавателя, условия промежуточного и итогового контроля знаний. Как правило вводной является первая лекция при изучении курса.

*Тематические лекции* отличаются логическим единством, посвящаются разбору конкретной темы и завершенностью материала. В отдельных случаях допускается перенос части материала на следующую лекцию.

*Обзорная лекция* предполагает поверхностное изложение большого объема материала, посвященного определенному разделу дисциплины. Обычно используется в учебной программе заочной формы отделения в финале экзаменационной сессии по дисциплинам, предусматривающим продолжение изучения в следующем семестре.

*Проблемные лекции* предполагают изложение учебного материала в форме постановки проблемы, с изложением условий ее возникновения, сложностей решения. Подобные лекции, как правило, вызывают творческую активность студентов. Предполагается, что студенты уже овладели определенным уровнем знаний, могут не только воспринять различные точки зрения ученых, но и выразить свое отношение к проблеме и аргументировать позицию.

*Итоговая лекция* завершает обучение по изучаемой дисциплине. В ней кратко обозначаются базовые аспекты, рассмотренные в рамках учебного семестра, излагаются основные аспекты и методы научных исследований.

Предполагается, что студенты должны самостоятельно дорабатывать учебный материал, рассмотренный в лекционном порядке. Для этого рекомендуется разделить тетрадь для конспекта лекций на три части. 2/3 листа использовать для фиксации лекции преподавателя, а на оставшейся части делать выписки-дополнения по теме из рекомендованной учебной и исследовательской литературы, правовых актов; вносить информацию, не затронутую в лекции.

Такого рода «усовершенствованные» конспекты лекций позволят студенту не только повторить материал, рассмотренный в лекционном порядке, но вдумчиво изучить учебный и дополнительный материал, и, следовательно, получить более качественные знания.

Ещё одной из форм аудиторной работы являются практические занятия. Практические занятия являются одной формой учебного процесса.

Основу работы составляет самостоятельное изучение студентами по заданию преподавателя отдельных вопросов, проблем, тем с последующим оформлением материала в виде доклада, сообщения и их совместное обсуждение.

Практические занятия являются действенной формой приобщения студентов к использованию экономических источников и исследовательской литературы на научной основе. Чаще всего используется либо вопросно-ответная форма, либо

обсуждение докладов, рефератов, работа в малых группах, решение задач и проведение деловых игр и т.д.

Подготовка к практическим занятиям основана на плане, определенном преподавателем к каждой теме. Каждая тема практических занятий сопровождается перечнем нормативных правовых актов, а также учебной и исследовательской литературы.

Процесс подготовки к практическому занятию включает знакомство с соответствующей темой в учебнике, изучение исследовательской литературы, анализ правовых актов, решение казусов.

При подготовке к практическим занятиям следует вести конспекты, которые представляют собой развернутый план ответа на вопрос, но не исчерпывающий ответ. Таким конспектом, а также нормативным материалом студент вправе пользоваться во время ответа на семинарском занятии. В то же время, следует заметить, что студент не должен зачитывать конспект ответа. Он может лишь опираться на него, чтобы не потерять нить рассуждения.

Для ведения конспектов практических занятий следует завести отдельную тетрадь. Преподаватель периодически проверяет качество подготовки к практическим занятиям, собирая конспекты.

Если студент пропустил практическое занятие, то он обязан явиться на консультацию к преподавателю, предъявить свой конспект по пропущенной теме и отчитаться в устной форме.

Цель каждого студента - проявить свои знания во время проведения практических занятий. При этом могут использоваться самые разнообразные формы работы: выступление в качестве основного докладчика, выступление с рефератом, участие в дискуссиях и круглых столах, форма «вопросов», дополнения, решение казусов, подготовка схем, таблиц, денотатных графов и др. Это придает учебному занятию характер коллективной работы, повышает внимание и интерес студентов.

Вступление на практическом занятии носит, преимущественно, добровольный характер. Студент, желающий ответить на вопрос плана, занимает место за кафедрой и выполняет функцию основного докладчика. Его речь не может прерываться, либо комментироваться.

После окончания выступления студенты группы вправе задать докладчику вопросы уточняющего характера, либо обратить внимание на слабо освещенные аспекты темы. При этом преподаватель оценивает «качество» вопросов. Они не должны дублировать озвученный материал, содержать однозначных ответов (да – нет), должны быть корректно сформулированы и соответствовать вопросу плана.

Если внимание учебной группы во время выступления основного докладчика рассеяно, то преподаватель предоставляет ему самому право сформулировать ряд вопросов, и адресует их конкретным студентам.

При необходимости преподаватель задает вопросы докладчику, либо студентам.

Аспекты, не освещенные основным докладчиком, рассматриваются в качестве дополнений к ответу. После этого группа переходит к рассмотрению следующего вопроса.

Для активизации познавательной активности обучающихся используются разнообразные методы активного обучения: «Деловая игра», «Проблемная ситуация», «Коллоквиум», «Портфолио», «Круглый стол» и др.

Практическое занятие завершается подведением итогов работы. Преподаватель

резюмирует рассмотренные аспекты темы, отвечает на вопросы студентов, анализирует работу всей учебной группы и отдельных студентов.

В разделе, отражающем структуру и содержание теоретической части курса методического материала, студенты могут ознакомиться с тематикой лекций и практических занятий, предусмотренных формой обучения. Тематическое планирование позволяет определить количество времени, отведенного для освоения тем в аудиторном порядке, а также рекомендованное количество времени для самостоятельного закрепления или изучения темы.

В соответствии с требованиями ФГОС ВО по данному направлению подготовки реализация компетентного подхода предусматривает широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся.

Удельный вес занятий, проводимых в активных и интерактивных формах, определяется главной целью ООП. Объем часов, отводимых на интерактивные формы обучения, предусмотрен учебным планом и отражен в тематическом плане методического материала дисциплины.

Образовательный процесс организован таким образом, что практически все учащиеся оказываются вовлеченными в процесс познания, они имеют возможность понимать и рефлексировать по поводу того, что они знают и думают. Совместная деятельность студентов и преподавателя в процессе познания, освоения образовательного материала означает, что каждый вносит свой особый индивидуальный вклад, идет обмен знаниями, идеями, способами деятельности. Причем, происходит это в атмосфере доброжелательности и взаимной поддержки, что позволяет не только получать новое знание, но и развивает саму познавательную деятельность, переводит ее на более высокие формы кооперации и сотрудничества.

К числу используемых при освоении дисциплины относятся: круглые столы, портфолио, проблемные лекции, проблемные ситуации, кейс-задачи, деловые игры, ролевые игры.

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

Использование деловых игр способствует развитию навыков критического мышления, коммуникативных навыков, навыков решения проблем, обработке различных вариантов поведения в проблемных ситуациях.

#### ***Методические рекомендации по написанию реферата***

Реферат по данному курсу подготавливается студентами самостоятельно, должен носить творческий характер, по своему содержанию и оформлению быть приближенным к научному исследованию. Его подготовка и защита являются одной из форм закрепления и контроля знаний, получаемых студентами в процессе самостоятельной работы.

При подготовке реферата студенту предварительно следует подобрать различные литературные, периодические, нормативные и другие материалы, систематизируя и обобщая при этом нужную информацию по теме.

Общие требования к рефератам:

- логическая последовательность и четкость изложения материала;

- краткость и точность формулировок, исключая возможность неоднозначного толкования;
- убедительность аргументации;
- конкретность изложения материала и результатов работы;
- информационная выразительность;
- достоверность;
- достаточность и обоснованность выводов.

Структура и оформление:

- титульный лист;
- содержание;
- введение;
- основная часть;
- заключение;
- приложения;
- список использованных источников.

Титульный лист является первой страницей реферата и оформляется по установленным стандартам.

Содержание должно включать перечень всех имеющихся в тексте реферата наименований глав, разделов, подразделов и пунктов соответствующими номерами.

Введение должно содержать материалы по обоснованию актуальности избранной темы. Наряду с этим в нем должны быть четко и кратко определены, обоснованы и сформулированы цели и задачи реферата. Объем введения, как правило, не должен превышать двух страниц.

Основная часть реферата должна содержать необходимые материалы для достижения поставленной цели и задач, решаемых в процессе выполнения работы.

В общем плане глав основной части типового реферата может быть примерно следующим:

1. Теоретический раздел, раскрывающий на основе обобщения материалов из различных источников сущность и тенденции развития теории исследуемого вопроса темы, методов и методик его исследования.
2. Аналитический раздел, содержащий критический анализ возможных методов исследования предмета и объекта темы реферата и устанавливающих их недостатки, ограничения в применении, потенциальные достоинства, перспективные возможные области практического использования. При этом следует осуществить выбор, обосновать и раскрыть особенности тех методов и методик исследования, которые необходимо использовать для достижения цели и решения задач реферата.

Каждый из перечисленных выше разделов должен иметь конкретное наименование, привязанное к теме реферата. Объем основной части должен составлять примерно 14-25 страниц.

Заключение должно содержать краткие выводы по результатам всей работы. Объем не более двух страниц.

Приложения могут включать вспомогательные материалы, которые были необходимы для обоснования каких-либо решений и предложений (например, действующие методики, инструкции, положения, копии документов и т.п.). Каждое приложение следует размещать с новой страницы с указанием с правого верхнего угла слова «ПРИЛОЖЕНИЕ». Любое приложение должно иметь свой



содержательный заголовок. Все приложения нумеруются (например, «ПРИЛОЖЕНИЕ 1» и т.д.).

Список использованной литературы включает перечень литературы, инструкций, статей из журналов, стандартов и т.п., использованных при подготовке реферата. Источники целесообразно располагать в алфавитном порядке. Сведения о них необходимо давать в соответствии с требованиями, предъявляемыми к описанию произведений печати в библиографических и информационных изданиях.

### ***Доклад и требования к оформлению докладов***

Доклад - вид самостоятельной учебно - исследовательской работы, где студент раскрывает суть обозначенной темы, приводит различные точки зрения, а также высказывает собственные взгляды на проблему.

Различают устный (сообщение) и письменный доклад (по содержанию близкий к реферату). Тема доклада должна быть согласованна с преподавателем и соответствовать теме занятия.

Необходимо соблюдать регламент, оговоренный при получении задания. Работа студента над докладом включает отработку навыков ораторства и умения организовать и проводить диспут.

Студент в ходе работы по презентации доклада, отрабатывает умение ориентироваться в материале и отвечать на дополнительные вопросы слушателей.

Студент в ходе работы по презентации доклада, отрабатывает умение самостоятельно обобщить материал и сделать выводы в заключении.

Студент обязан подготовить и выступить с докладом в строго отведенное время преподавателем и в срок. Необходимо помнить, что выступление состоит из трех частей: вступление, основная часть и заключение.

Вступление помогает обеспечить успех выступления по любой тематике. Вступление должно содержать:

- название доклада;
- сообщение основной идеи;
- современную оценку предмета изложения;
- краткое перечисление рассматриваемых вопросов;
- живую интересную форму изложения;
- акцентирование оригинальности подхода.

Основная часть, в которой выступающий должен глубоко раскрыть суть затронутой темы, обычно строится по принципу отчета. Задача основной части - представить достаточно данных для того, чтобы слушатели и заинтересовались темой и захотели ознакомиться с материалами.

Заключение — это ясное четкое обобщение и краткие выводы, которых всегда ждут слушатели

### ***Методические рекомендации для подготовки презентаций:***

Общие требования к презентации:

- презентация не должна быть меньше 10 слайдов;
- первый лист – это титульный лист, на котором обязательно должны быть представлены: название проекта; фамилия, имя, отчество автора;

- следующим слайдом должно быть содержание, где представлены основные этапы (моменты) презентации; желательно, чтобы из содержания по гиперссылке можно было перейти на необходимую страницу и вернуться вновь на содержание;
- дизайн-эргономические требования: сочетаемость цветов, ограниченное количество объектов на слайде, цвет текста;
- последними слайдами презентации должны быть глоссарий и список литературы.

## **6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

Самостоятельная работа студентов проводится в виде самостоятельной подготовки во внеурочное время путем работы с рекомендуемой литературой.

Самостоятельная работа обучающихся обеспечивается необходимыми для освоения образовательной программы программными продуктами и специализированным оборудованием путем предоставления рабочих мест в объеме часов, достаточном для достижения запланированных результатов обучения, либо путем распространения на законных основаниях дистрибутивов программного обеспечения с правом установки на персональных устройствах, либо путем предоставления возможности удаленной работы.

В целях наиболее эффективного распределения нагрузки при изучении дисциплины дано название основных тем изучения дисциплины и рекомендованные виды учебной работы. Трудоемкость дисциплины в зачетных единицах и видов учебной работы в пределах каждой темы в учебных часах устанавливается вузом в зависимости от технологии обучения и определяется временными затратами на освоение регламентированного минимума результатов обучения в виде компетенций, знаний, умений и навыков.

Общая трудоемкость самостоятельной работы составляет 72ч. для очной формы обучения.

Таблица 4

### **План-график выполнения самостоятельной работы для студентов очной формы обучения**

№ п/п	Учебно-образовательные модули дисциплины	Трудоемкость СРС, часы	Виды самостоятельной работы студентов	Часы	
				для студентов очной формы обучения	для студентов очно-заочной формы обучения
1.	<b>Тема 1. Теоретические основы процесса разработки и принятия управленческих решений</b> 1. 1: Общая методология разработки организационно - управленческих решений 1. 2: Принципы и основные этапы	17	1. Изучение тем лекций	4	
			2. Подготовка к практическим и лабораторным занятиям	4	
			3. Изучение тем, вынесенных на самостоятельное изучение. Работа с учебной и справочной литературой Поиск информации в сети «Интернет» по заданной теме	5	

	разработки организационно - управленческих решений 1. 3: Сущность и содержание процесса планирования при разработке организационно - управленческих решений.		4. Подготовка к рубежному контролю	4	
2	<b>Тема 2. Методологические основы принятия управленческих решений</b> 2.1: Методы календарного планирования и управления при разработке организационно - управленческих решений 2.2: Методы и технологии разработки организационно - управленческих решений в условиях неопределенности и риска 2.3: Сущность и содержание анализа внутренней и внешней среды, инструменты анализа внутренней и внешней среды организации 2.4: Методологические основы системного анализа при разработке организационно - управленческих решений	20	1. Изучение тем лекций	4	
			2. Подготовка к практическим и лабораторным занятиям	4	
			3 Изучение тем, вынесенных на самостоятельное изучение. Работа с учебной и справочной литературой Поиск информации в сети «Интернет» по заданной теме	4	
			4. Подготовка и презентация реферата, доклада	4	
			5. Подготовка к рубежному контролю	4	
	<b>Тема 3. Контроль и анализ реализации управленческих решений</b> 3.1 Сущность и содержание процесса разработки стратегических решений в хозяйственной деятельности 3.2 Мониторинг и контроль реализации организационно - управленческих решений 3.3: Зарубежный опыт организации контроля реализации организационно - управленческих решений, система ответственности 3.4: Технологии оценки качества и эффективности реализации организационно -управленческих решений 3.5: Социально-психологические основы подготовки и реализации организационно -управленческих решений 3.6: Роль информации в процессе разработки и принятия управленческих решений 3.7. Власть и организационная иерархия, делегирование управленческих полномочий в процессе разработки организационно - управленческих решений	35	1. Изучение тем лекций	7	
			2. Подготовка к практическим и лабораторным занятиям	7	
			3 Изучение тем, вынесенных на самостоятельное изучение. Работа с учебной и справочной литературой Поиск информации в сети «Интернет» по заданной теме	7	
			4. Подготовка и презентация реферата, доклада	7	
			5. Подготовка к рубежному контролю	8	
	<b>Итого</b>	<b>72</b>		<b>72</b>	

В освоении дисциплины «Методы принятия управленческих решений» инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная работа. Под индивидуальной работой подразумеваются две формы взаимодействия с преподавателем: индивидуальная учебная работа (консультации), то есть дополнительное разъяснение учебного материала и углубленное изучение материала с теми обучающимися, которые в этом заинтересованы, и индивидуальная воспитательная работа. Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или обучающимся с ограниченными возможностями здоровья.

Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

<i>для лиц с нарушениями зрения:</i>	<i>для лиц с нарушениями слуха:</i>	<i>для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:</i>
– в печатной форме увеличенным шрифтом, – в форме электронного документа, – в форме аудиофайла.	– в печатной форме, – в форме электронного документа.	– в печатной форме, – в форме электронного документа, – в форме аудиофайла.

## **7. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ**

В учебном процессе используются лицензионные версии программных продуктов, обеспечивающие повышение качества проведения занятий на основе использования современной компьютерной техники: операционная система Windows XP, 7,0, 8.1; пакет программ Microsoft Office 2013; антивирусное программное обеспечение eset ENDPOINT ANTIVIRUS; 1С: Бухгалтерия-8-Комплект для обучения в высших и средних учебных заведениях и электронно-библиотечной системы (ЭБС) [www.znanium.com](http://www.znanium.com). Презентации оформляются в программе PowerPoint.

В случае возникновения (возобновления) сложной эпидемиологической обстановкой в регионе, вызванной пандемией коронавируса COVID-19 или иными неблагоприятными условиями, учебный процесс проводится в дистанционной форме с применением ДОТ посредством платформы для проведения аудио и видеоконференций Zoom в режиме двусторонней видеоконференции, где обучающийся и преподаватель имеют возможность видеть и слышать друг друга, согласно следующей процедуре:

- профессорско-преподавательский состав осуществляет занятия с обучающимися, текущую и промежуточную аттестацию с применением ДОТ, включая обучение с использованием современных информационных и телекоммуникационных систем, методическое, технологическое и организационное обеспечение учебного процесса; оказывает обучающимся индивидуальные консультации с применением информационных и телекоммуникационных технологий посредством: электронной почты; онлайн консультации с

использованием телекоммуникационных технологий (программа Zoom); консультации с использованием электронной информационно-образовательной среды (чат, вебинар), консультации в форумах учебных дисциплин электронной системы дистанционного обучения;

- каждый обучающийся имеет свободный доступ ко всем сервисам ЭИОС, который персонализирован (под единой учетной записью) и имеет единую точку входа;

- лицо, ответственное за техническое сопровождение учебного процесса, осуществляет подключение к вебинарной комнате преподавателя, для обеспечения участия обучающихся, в изучении учебных дисциплин.

## **8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Для обеспечения подготовки студента по направлению 38.03.01. «Экономика» в «Дальневосточном филиале Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития Российской Федерации»» создана необходимая информационная база, и обеспечен доступ студентов к различным сетевым источникам информации, включая Интернет, профессиональные базы данных (реферативная и справочная база данных рецензируемой литературы Scopus- <https://www.scopus.com>; политематическая реферативная база данных Web of Scient - <https://www.apps.webofknowledge.com>; научная электронная библиотека - [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)) и информационно-справочную систему Консультант плюс, что способствует эффективному получению профессиональных навыков по дисциплине.

Имеются специально оборудованные аудитории (каб210), оснащённые видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения (мультимедийным проектором BenQ), экраном для проектора (каб.513), библиотека, читальный зал с выходом в Интернет. При необходимости используется каб. №107 - кабинет для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья.

Освоение дисциплины (проведение занятий лекционного типа, практических (семинарских) занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации) осуществляется в учебной аудитории № 406 с комплектом учебной мебели, рассчитанной на 25 - 30 студентов, оборудованной наглядными пособиями, доской аудиторной, мультимедийным комплексом и экраном для демонстрации слайдовых презентаций и иных необходимых материалов

Для самостоятельной работы обучающихся, в т.ч. для подготовки курсовых и выпускных квалификационных работ - учебные аудитории № 415 (научно-исследовательская лаборатория), 202(типография), 206(электронный читальный зал):

- наглядные пособия;
- доска аудиторная;
- мультимедийное оборудование (ноутбук, проектор).

Учебные аудитории библиотеки 207, 209 оборудованные 5 рабочими станциями с доступом к сети «Интернет» и в электронную информационно-образовательную среду организации, и комплектом учебной мебели на 35 посадочных мест.

В соответствии содержанием теоретической и практической части курса

используется научная литература, электронные ресурсы, техническое оборудование (офисная техника, компьютеры) ДВФ ВАВТ и тех организаций и учреждений, где студенты проходят исследования и производственную практику.

Обучение инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья осуществляется с применением следующего специального оборудования:

а) для лиц с нарушением слуха (акустический усилитель и колонки, мультимедийный проектор);

б) для лиц с нарушением зрения (мультимедийный проектор (использование презентаций с укрупненным текстом);

в) для лиц с нарушением опорно - двигательного аппарата (персональные мобильные компьютеры-ноутбуки).

## 9. БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

### *Основная литература*

1. Бережная, Е. В. Методы и модели принятия управленческих решений: учеб. пособие / Е.В. Бережная, В.И. Бережной. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 384 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <http://www.znaniium.com>]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — [www.dx.doi.org/10.12737/975](http://www.dx.doi.org/10.12737/975). - ISBN 978-5-16-006914-2. - Текст: электронный. - URL: <https://znaniium.com/catalog/product/1012452>
2. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / В. Л. Сендеров, Т. И. Юрченко, Ю. В. Воронцова, Е. Ю. Бровцина. — Москва: ИНФРА-М, 2021. — 227 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-011735-5. - Текст: электронный. - URL: <https://znaniium.com/catalog/product/1145303>
3. Кузнецова, Н. В. Методы принятия управленческих решений: учеб. пособие / Н.В. Кузнецова. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 222 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: <http://new.znaniium.com>]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — [www.dx.doi.org/10.12737/10400](http://www.dx.doi.org/10.12737/10400). - ISBN 978-5-16-010495-9. - Текст: электронный. - URL: <https://znaniium.com/catalog/product/1006742>
4. Балдин, К. В. Управленческие решения: Учебник / Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б., - 8-е изд. - Москва: Дашков и К, 2018. - 496 с.: ISBN 978-5-394-02269-2. - Текст: электронный. - URL: <https://znaniium.com/catalog/product/327956>
5. Смирнов, Э. А. Управленческие решения: Учебник / Э.А. Смирнов. - М.: ИЦ РИОР, 2019. - 362 с.: - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-369-00521-7. - Текст: электронный. - URL: <https://znaniium.com/catalog/product/1002346>
6. Волкова О.А. Возможность использования метода «коллективного блокнота» для совершенствования деятельности органа государственной власти по решению транспортной проблемы // Электронный научный журнал «ГосРег». 2019.
7. Постников В.М. Анализ подходов к формированию экспертной группы, ориентированной на подготовку и принятие управленческих решений // Наука и образование. — 2020 — текст: электронный. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-podhodov-k-formirovaniyu-sostava-ekspertnoy-gruppy-orientirovannoy-na-podgotovku-i-prinyatie-resheniy>

### *Дополнительная литература*

1. Юкаева, В. С. Принятие управленческих решений: учебник / В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувилова. - Москва: Дашков и К, 2016. - 324 с. - ISBN 978-5-394-01084-2. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/430348>

Строева, Е. В. Разработка управленческих решений: учебное пособие / Е.В. Строева, Е.В. Лаврова. — Москва: ИНФРА-М, 2020. —128 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-005222-9. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1006755>

2. Бражко, Е. И. Управленческие решения: учебное пособие / Е.И. Бражко, Г.В. Серебрякова, Э.А. Смирнов. — 2-е изд. — Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2020. — 126 с. — (ВО: Бакалавриат). — DOI: <https://doi.org/10.12737/17836>. - ISBN 978-5-369-00266-7. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1062387>

### ***Профессиональные базы данных и информационные поисковые системы***

Профессиональные базы данных, в т.ч. реферативная и справочная база данных рецензируемой литературы Scopus- <https://www.scopus.com>; политематическая реферативная база данных Web of Scient - <https://www.apps.webofknowledge.com>; научная электронная библиотека - [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru) и информационно-справочная система Консультант плюс способствуют эффективному получению профессиональных навыков по дисциплине:

1. Федеральная служба государственной статистики: <https://rosstat.gov.ru>

- основные статистические данные: <https://rosstat.gov.ru/statistic>;

- публикации (сборники): <https://rosstat.gov.ru/publications-plans>

2. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Камчатскому краю [https://kamstat.gks.ru/official\\_publications](https://kamstat.gks.ru/official_publications) (Статистические сборники Камчатстата, отражающие явления и процессы, происходящие в экономической и социальной жизни края. Для сравнительной характеристики по отдельным показателям данные приведены по России в целом и регионам Дальневосточного федерального округа. В сборниках информация приведена в динамике за семь лет.).

3. Министерство финансов Российской Федерации: <https://minfin.gov.ru/ru/ministry/>

- исполнение бюджетов государственных внебюджетных фондов: [https://minfin.gov.ru/ru/document/?id\\_4=93454-yezhekvaralnaya\\_informatsiya\\_ob\\_ishpolnenii\\_byudzhetov](https://minfin.gov.ru/ru/document/?id_4=93454-yezhekvaralnaya_informatsiya_ob_ishpolnenii_byudzhetov);

- электронный бюджет: <https://minfin.gov.ru/ru/performance/ebudget/>;

- фонд национального достояния: <https://minfin.gov.ru/ru/performance/nationalwealthfund/>;

- открытые данные об основной деятельности: <https://minfin.gov.ru/ru/performance/>

4. Министерство финансов Камчатского края: <https://www.kamgov.ru/minfin>

- управление государственными финансами Камчатского края: <https://minfin.kamgov.ru/realizacia-gosudarstvennoj-programmy-kamchatskogo-kraa>;

- оценка эффективности налоговых льгот: <https://minfin.kamgov.ru/otcety>;

- внутренний государственный финансовый контроль: <https://minfin.kamgov.ru/vnutrennij-gosudarstvennyj-finansovyj-kontrol>;

- годовые отчеты об исполнении консолидированных бюджетов: <https://minfin.kamgov.ru/informacionnye-materialy-po-ucetu-i-otcetnosti>;

- межбюджетные отношения: <https://minfin.kamgov.ru/mezbudzetnye-otnosenia>;
- бюджет Камчатского края: <https://minfin.kamgov.ru/budzet-2021>.
- 5. Министерство экономического развития Российской Федерации:  
<https://www.economy.gov.ru/>
- приоритетные направления развития экономики:  
<https://www.economy.gov.ru/material/directions/>;
- стратегическое планирование:  
[https://www.economy.gov.ru/material/directions/strateg\\_planirovanie/](https://www.economy.gov.ru/material/directions/strateg_planirovanie/);
- региональное развитие:  
[https://www.economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe\\_razvitie/](https://www.economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe_razvitie/);
- национальные проекты:  
[https://www.economy.gov.ru/material/directions/nacionalnyy\\_proekt/](https://www.economy.gov.ru/material/directions/nacionalnyy_proekt/);
- экономические обзоры:  
[https://www.economy.gov.ru/material/directions/makroec/ekonomicheskie\\_obzory/](https://www.economy.gov.ru/material/directions/makroec/ekonomicheskie_obzory/).
- 6. Министерство экономического развития и торговли Камчатского края:  
<https://www.kamgov.ru/minecon>
- прогнозы социально-экономического развития региона:  
<https://www.kamgov.ru/minecon/prognozy>;
- стратегическое планирование:  
[https://www.kamgov.ru/minecon/current\\_activities/strategicesкое-planirovanie/](https://www.kamgov.ru/minecon/current_activities/strategicesкое-planirovanie/);
- государственные и инвестиционные программы:  
<https://www.kamgov.ru/minecon/gosudarstvennye-programmy-kamcatskogo-kraa-investicionnaa-programma-kamcatskogo-kraa>;
- оценка эффективности региональных органов исполнительной власти:  
[https://www.kamgov.ru/minecon/current\\_activities/effektivnost-deatelnosti](https://www.kamgov.ru/minecon/current_activities/effektivnost-deatelnosti);
- эффективность органов местного самоуправления:  
[https://www.kamgov.ru/minecon/current\\_activities/effektivnost-organov-mestnogo-samoupravlenia](https://www.kamgov.ru/minecon/current_activities/effektivnost-organov-mestnogo-samoupravlenia).
- 7. Министерство инвестиций, промышленности и предпринимательства Камчатского края: <https://www.kamgov.ru/aginvest/>
- национальные проекты: <https://www.kamgov.ru/aginvest/realizacia-nacionalnyh-proektov>;
- ТОП и СПБ: <https://www.kamgov.ru/aginvest/realizacia-nacionalnyh-proektov>;
- государственная поддержка бизнеса:  
<https://www.kamgov.ru/aginvest/smb>;
- государственно-частное партнерство:  
<https://www.kamgov.ru/aginvest/ppp/gosudarstvenno-chastnoye>.
- 8. Официальный сайт правительства Камчатского края:  
<https://www.kamgov.ru/gov-entity/iogv>.
- 9. Управление Федерального казначейства по Камчатскому краю:  
<https://kamchatka.roskazna.gov.ru>.
- 10. Министерство специальных программ Камчатского края:  
<https://www.kamgov.ru/minsp>
- 11. Министерство труда и развития кадрового потенциала Камчатского края:  
<https://www.kamgov.ru/>
- 12. Информационные системы, ссылки на которые размещены в ЭБС ДВФ ВАВТ  
[http://dvf-vavt.ru/biblioteka1/help\\_stud/](http://dvf-vavt.ru/biblioteka1/help_stud/)





«Дальневосточный филиал Федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования  
«Всероссийская академия внешней торговли  
Министерства экономического развития Российской Федерации»

---

**КАФЕДРА «ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ»**

## **10.ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА**

**по дисциплине «Методы принятия управленческих решений»**

**по направлению подготовки - 38.03.01 «Экономика»**

**(уровень бакалавриата)**

**направленность (профиль) «Экономика предприятий и организаций»**

**Форма подготовки (очная)**

**(базовая часть)**

г. Петропавловск-Камчатский

2023

## ПАСПОРТ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

№ п/п	Контролируемые компетенции	Оценочные средства
1	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	Теоретический опрос Решение задач Доклад Итоговый контроль проводится в форме экзамена
3	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	Теоретический опрос Решение задач Доклад Итоговый контроль проводится в форме экзамена

**Для студентов с ограниченными возможностями здоровья предусмотрены следующие оценочные средства:**

п/п	Категории студентов	Виды оценочных средств	Форма контроля и оценки результатов обучения
1	С нарушением слуха	Письменные рефераты, вопросы к экзамену, тесты.	Преимущественно письменная проверка
2	С нарушением зрения	Собеседование по вопросам экзамену, выступление с докладом	Преимущественно устная проверка (индивидуально)
3	С нарушением опорно-двигательного аппарата	Письменные рефераты, вопросы к экзамену, вопросы к экзамену, доклад, тесты.	Организация взаимодействия с обучающимися посредством электронной почты, письменная проверка

### **10.1 План – график проведения контрольно-оценочных мероприятий по дисциплине «Методы принятия управленческих решений»**

Срок (сем.) очно/очно-заочно	Название оценочного мероприятия	Вид оценочного средства	Объект контроля
4 семестр	Входной контроль	Опрос	Уровень знаний
4 семестр	Текущий контроль	Дискуссии Доклад, Тесты	Качество освоения материала Оригинальность материала Соблюдение требований Освоение компетенций Правильность выполнения заданий
4 семестр	Выходной контроль	Билеты к экзамену	Правильность ответов на вопросы экзамена/зачета Освоение компетенций

### **10.2. Контрольные вопросы, выносимые на экзамен**

1. Сущность управления. Система управления.

2. Основные этапы процесса выработки решения и их краткая характеристика.
3. Понятие о технической, биологической и социальной системах; особенности реализации управленческих решений в этих системах.
4. Типология управленческих решений, разрабатываемых неформальными методами.
5. Требования к управленческим решениям и условия их реализации.
6. Концептуальная модель организации: конкуренты и их виды, маркетинг.
7. Концептуальная модель организации: прибыль и ее виды, подбор персонала, причины текучести кадров, понятие о видах потребностей и способы их удовлетворения.
8. Сопоставимость альтернативных вариантов решения по фактору времени: понятие о коэффициентах дисконтирования и накопления.
9. Возможный подход к оценке качества продукции и объема производства.
10. Законы анализа и синтеза, их соотношение и сущность.
11. Виды технологий разработки управленческих решений и их соотношение.
12. Виды целевых технологий и условия их применения.
13. Виды процессорных технологий: управление по результатам, управление на базе потребностей и интересов.
14. Виды процессорных технологий: управление на базе активизации персонала. Способы активизации деятельности персонала.
15. Виды управленческих решений. Основные этапы разработки управленческого решения.
16. Методы разработки управленческих решений. Понятие об аналитических и статистических методах.
17. Неформальные методы разработки управленческих решений: эвристические, активизирующие и экспертные методы.
18. Цель, задачи и методы прогнозирования управленческих решений в системе менеджмента.
19. Прогнозирование управленческих решений. Нормативный и параметрический методы, их сущность и условия применения.
20. Порядок использования стандартных программ персонального компьютера при решении задач линейного программирования и задач поиска оптимального решения.
21. Проблема выбора решения в условиях неопределенности и риска: сущность проблемы, постановка задачи, виды неопределенности и причины ее возникновения.
22. Ответственность руководителя за принятое решение и его реализацию.

### ***10.3. Вопросы теоретического опроса и обсуждения по изученному материалу***

#### **ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Понятие и функции организационно - управленческого решения
2. Управленческая проблема, сущность и диагностика проблемы
3. Требования к организационно - управленческому решению
4. Типология организационно - управленческих решений

5. Особенности разработки и принятия организационно управленческих решений в хозяйственной деятельности
6. Уровни и подходы к принятию организационно - управленческого решения в организации
7. Что включает общая методология разработки организационно - управленческого решения
8. В чем проявляется функция мышления при разработке организационно - управленческого решения
9. Сущность и содержание типового алгоритма разработки организационно - управленческого решения
10. Перечислите основные принципы разработки организационно - управленческих решений в хозяйственной деятельности;
11. Можно ли при разработке организационно - управленческого решения ограничиваться только анализом количественной информации;
12. Назовите основные этапы разработки и реализации организационно - управленческого решения;
13. Какой подход находит наибольшее использование при разработке и реализации организационно - управленческого решения;
14. Назовите методы получения информации о ситуации принятия организационно - управленческого решения;
15. В чем отличие коллективного принятия решений от коллективной экспертизы.
16. Охарактеризуйте основные этапы процесса планирования
17. Назовите компоненты плана
18. Что понимается под принципом SMART
19. В каких случаях целесообразно использовать диаграмму Ганта
20. Дайте определения и раскройте экономическое содержание
21. основных элементов сетевого графика
22. Перечислите временные параметры сетевого графика и объясните их экономическое содержание
23. Что характеризует длина критического пути

## **ТЕМА 2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Охарактеризуйте основные понятия сетевого планирования и управления
2. В чем заключается сущность и содержание сетевого планирования и управления
3. Каковы конечные цели применения сетевой системы
4. Перечислите основные элементы сетевого графика
5. Как осуществляется нумерация событий и кодирование работ сетевого графика
6. Охарактеризуйте временные, стоимостные и ресурсные параметры сетевого графика
7. Как осуществляется расчет временных параметров сетевого графика
8. Перечислите способы оптимизации сетевого графика.

9. Дайте определение понятию неопределенности и управленческого риска;
10. Перечислите составляющие и источники рисков в управлении;
11. Перечислите составляющие и условия неопределенности;
12. Охарактеризуйте источники индивидуального риска
13. Охарактеризуйте источники ситуационного риска
14. Методы принятия организационно - управленческих решений в условиях неопределенности
15. Технология разработки организационно - управленческих решений в условиях неопределенности
16. Технология разработки организационно - управленческих решений в условиях риска
17. Приведите классификацию факторов внешней и внутренней среды
18. Дайте определение понятию внешней среды
19. Какова целевая направленность анализа внешней среды
20. Каково содержание основных этапов анализа внешней среды
21. Воздействие факторов внешней среды на функционирование предприятия
22. Перечислите элементы внутренней среды организации
23. Изложите сущность и содержание SWOT-анализа
24. Изложите сущность и содержание PEST-анализа
25. Назовите основные понятия системного анализа.
26. Изложите принципы и задачи системного анализа.
27. Дайте характеристику общей теории систем и системного анализа.
28. Каковы принципы и структура системного анализа.
29. Охарактеризуйте организационную систему с управлением.

### **ТЕМА 3. КОНТРОЛЬ И АНАЛИЗ РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

*Вопросы для обсуждения:*

1. В чем заключается сущность и содержание стратегического управления
2. Охарактеризуйте основные принципы стратегического управления
3. Охарактеризуйте технологии разработки стратегии управления
4. В чем заключается сущность и содержание сценарного моделирования при разработке стратегических решений
5. Охарактеризуйте технологии оценки эффективности стратегических решений
6. В чем заключается сущность и содержание мониторинга и контроля
7. Охарактеризуйте этапы процесса контроля
8. Изложите содержание основных этапов процесса контроля и мониторинга
9. Перечислите требования к информации, необходимой для осуществления контроля
10. В чем заключается сущность и каковы виды ответственности;
11. Охарактеризуйте регламентное управление и разделение ответственности
12. В чем заключается нравственная ответственность руководителя при разработке организационно - управленческих решений

13. Каковы основные черты разработки и принятия управленческого решения в США
14. Изложите особенности японских методов разработки
15. организационно - управленческого решения
16. Каковы основные черты разработки организационно
17. управленческого решения в странах Западной Европы.
18. Дайте определения понятиям качества и эффективности организационно - управленческих решений
19. Охарактеризуйте методы оценки эффективности организационно - управленческих решений
20. Охарактеризуйте многокритериальные оценки, требования к системам критериев
21. Дайте характеристику количественным и качественным экспертным оценкам.
22. Значение, функции и виды контроля.
23. Какова роль человеческого фактора в процессе разработки и реализации организационно - управленческого решения в хозяйственной деятельности;
24. Приведите примеры организационных и социально-психологических факторов, влияющих на подготовку и реализацию организационно - управленческих решений
25. Какова роль лидерства в процессе разработки и реализации организационно - управленческого решения
26. Какие существуют особенности во взаимоотношениях руководителя и подчиненного, приведите основные факторы мотивации подчиненных.
27. Власть и организационная иерархия как средства принятия
28. организационно - управленческих решений
29. Поясните основные принципы эффективного делегирования полномочий подчиненным
30. Поясните создание матрицы по распределению ключевых показателей эффективности (KPI) для оптимизации процесса управления
31. Каковы социально-психологические особенности выбора оптимального управленческого решения.
32. Охарактеризуйте социально-психологические аспекты воздействия средств массовой информации и массовой коммуникации на специализированное сознание при разработке и реализации организационно - управленческого решения.

#### ***10.4. Задания для решения задач***

### **ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

#### **Практические задачи.**

*Ситуация № 1.* Процветание и будущее фирмы зависят, прежде всего, от внедрения нововведений. Однако нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением изменениям, внедрению нового, передового. Какие действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациям? Какую программу инноваций вы предложите, если вас назначат менеджером данной фирмы?

*Ситуация № 2.* Какие вы примете решения как менеджер фирмы, если:

а) продукция вашей фирмы не пользуется спросом у потребителей на обозначенном рынке;

б) цены на продукцию фирмы резко снизились;

в) поставщик отказался от поставок основного сырья для вашей продукции?

(Решения принимать по каждому пункту.)

*Ситуация № 3.* В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами сотрудников по поводу внедрения изобретения, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом ему лучше действовать, чтобы нормализовать создавшуюся обстановку в коллективе?

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

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

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

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

*Ситуация № 4.* Примите оптимальное решение при условии:

а) В связи с сокращением производства необходимо высвободить  $n$ - число сотрудников.

б) Резко ухудшилось качество производимой продукции (услуг).

в) На рынке упал спрос на производимую вашей фирмой продукцию (услуги).

## **ТЕМА 2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРИНЯТИЯ**

### Практические задачи.

*Ситуация № 5.* Определите показатели рентабельности инвестиций в инновации по трем вариантам:

Варианты	Инвестиции в инновации, у.е.	Предполагаемый доход от внедрения инноваций, у.е.	Ф
А	2212,69	2377,10	О
Б	2223,34	2386,19	Т
В	2246,36	2443,30	О

*Ситуация № 6.* На фирме сформировался демократический стиль руководства. Определите приемы по принятию решений при следующих параметрах:

а) распределение ответственности;

б) отношение к подбору кадров;

в) отношение к инициативе;

г) отношение к дисциплине;

и) способ доведения решения до исполнителей.

*Ситуация № 7.* Вы главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство

данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой – это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

Постановка задачи: Какое решение вы примете? Подпишете ли вы контракт или нет? Почему?

*Ситуация № 8.* Вы менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма при помощи дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров – пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый пылесос не стал по настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи: «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара.

Постановка задачи: Какие действия вы предпримете? Почему?

*Ситуация № 9.* Вы менеджер на фирме, производящей программные продукты для ПЭВМ. На одной из презентаций вы знакомитесь с молодой дамой (молодым человеком), которая (ый) недавно была (был) управляющей (им) в фирме-конкуренте. По какой-то причине она (он) была (был) уволена (ен) и теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете начать ухаживать или, наоборот, принять ухаживания. Или можете взять ее (его) на работу. В ином случае можете просто пообещать взять ее (его) на работу. Обида так сильна, что она (он) с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента.

Постановка задачи: Как вы поступите? Почему?

### **ТЕМА 3. КОНТРОЛЬ И АНАЛИЗ РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

*Ситуация № 10.* Вы менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. Недавно вы узнали, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которого в ваших холодильниках нет, но оно окажет большое влияние на сбыт. Например, в холодильниках «NO FROST» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной упаковке, но и обычные, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной выставке фирмы-конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника и о том, каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы узнать о нововведении.

Постановка задачи: пойдете ли вы на такой шаг? Почему?

*Ситуация № 11.* Вы главный менеджер известной фирмы и изо всех сил стараетесь добиться заключения выгодного контракта на большую сумму продаж с одной



компанией. В ходе переговоров узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе на работу, но, если вы намекнете ему об этой возможности, он скорее всего передаст заказ именно вам. Постановка задачи: как поступите вы? Почему?

*Ситуация № 12.* Вы – менеджер по маркетингу и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакциях на товар конкурента. Для этого вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего «Института маркетинга и конъюнктуры рынка».

Постановка задачи: сделаете ли вы такой опрос? Почему?

*Ситуация № 13.* Вы менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов-мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы.

Постановка задачи: возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?

*Ситуация 14.* Ниже приводится список типичных организационных решений. Необходимо определить, являются ли они, а программированными или нет.

№	Список решений	Да	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 посещением 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 годового 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		

### **10.5. Тестовые задания**

#### **ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

1. Что такое управленческое решение?

А. Главный фактор взаимодействия управляющей и управляемой системы.

В. Воздействие на управляемую систему.

С. Действия, вносящие целесообразное изменение в поведение управляемой системы.

Д. План действий, воплощаемый в реальность.

Е. Намерение менеджера изменить ситуацию и достичь определенных результатов.

2. Что такое решение в общем виде?
- A. Любой результат мыслительной деятельности человека.
  - B. Действия руководителя в рамках своих функций.
  - C. Распоряжение руководителя, поддержанное коллективом.
  - D. Выбор лучшей альтернативы.
3. Что такое «конкретная ситуация»?
- A. Реальное положение дел относительно провозглашенной цели.
  - B. Набор реальных ситуаций в производственной или управленческой сфере деятельности, с которым организации приходится сталкиваться в процессе деятельности.
  - C. Набор причин, которые мешают организациям продвигаться к намеченным целям.
  - D. «Фотография» рабочего дня организации.
4. Какие факторы определяют информационное обеспечение разработки УР?
- A. Ценность информации, кол-во информации, личность менеджера.
  - B. Форма представления информации, кол-во информации, полнота информации.
  - C. Знание менеджера, использование техники, социально-психологическая обстановка.
  - D. Полнота информации, качество информации, агрегация информации.
  - E. Человеческий фактор, ценность информации, полнота информации.
5. Методология разработки управленческого решения – это:
- A. Логика, действия менеджера и команды.
  - B. Цель и подходы метода разработки решения.
  - C. Алгоритм разработки управленческого решения.
  - D. Последовательность информационных операций.
  - E. Совокупность методов анализа ситуаций.
6. Какое решение из предложенных вы бы выбрали в ситуации: подчиненный отказался без объяснения причин выполнить ваше распоряжение?
- A. Наказал, выговор, снятие надбавки.
  - B. Проанализировал соответствие компетенций полномочий и ответственности подчиненного и содержание распоряжения.
  - C. Попытался бы выяснить причины отказа и, если возможно, убедить.
  - D. Провел бы анализ социально-психологической атмосферы в коллективе.
7. Изложите основное требование к управленческому решению.
- A. Должно соответствовать действующему законодательству и уставным документам организации.
  - B. Иметь четкую целевую направленность.
  - C. Иметь параметры для внешнего и внутреннего контроля.
  - D. Должно быть своевременным.
8. Дайте обобщенное определение управленческого решения.
- A. Решение, принимаемое руководителем в социальной системе.
  - B. Решение, принимаемое руководителем в любой сфере его деятельности.
  - C. Решение, принимаемое руководителем и направленное на управление каким-либо процессом.
  - D. Решение, направленное на совершенствование управления производством.

9. Организационное решение – это:

- A. Совокупность выборов, которые каждый человек должен совершать в повседневной жизни.
- B. Выбор альтернатив, необходимый для получения максимального экономического эффекта.
- C. Выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью.
- D. Решение, связанное с реструктуризацией организации.

10. Назовите решения, которые являются результатом реализации определенной последовательности шагов или действий.

- A. Запрограммированные.
- B. Организационные.
- C. Запрограммированные.
- D. Стандартные.

11. Назовите решения, которые требуются в новых ситуациях, которые внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами.

- A. Запрограммированные.
- B. Организационные.
- C. Запрограммированные.
- D. Стандартные.

12. По сроку действия решения могут быть:

- A. Стратегические.
- B. Tактические.
- C. Оперативные.
- D. Все перечисленные.

13. По содержанию решения могут быть:

- A. Технические.
- B. Экономические.
- C. Организационные.
- D. Все перечисленные.

14. По масштабу воздействия решения могут быть:

- A. Общие.
- B. Частные.
- C. Локальные.
- D. Все перечисленные.

15. В теории УР к типам управленческих решений по характеру организации разработки относятся решения:

- A. Интуитивные.
- B. Tактические.
- C. Коллегиальные.
- D. Консультативные.

16. Программируемые решения – это:

- A. Решения, принимаемые с помощью средств вычислительной техники.
- B. Решения, принимаемые в соответствии с утвержденными на предприятии программами (повышения квалификации, социальной адаптации, взаимоотношений с клиентами и т.п.).

- С. Решения, принимаемые в соответствии с программами, утвержденными на различных уровнях государственного управления.
- Д. Типичные решения, имеющие четкие структуру, цель, ограничения и последовательность этапов принятия и реализации решений.
17. Субъектом управленческого решения является:
- А. Работник организации, чья проблема решается руководителем.
  - В. Лицо, принимающее решение.
  - С. Эксперт, привлекаемый для принятия эффективного решения.
  - Д. Документ, утверждаемый менеджером (приказ, инструкция, протокол и т.п.).
18. Непрограммированные управленческие решения носят характер:
- А. Творческий.
  - В. Футуристический.
  - С. Синтетический.
  - Д. Интегральный.
19. Объектом управленческого решения является:
- А. Лицо, принимающее решение.
  - В. Эксперт, привлекаемый для принятия эффективного решения.
  - С. Документ, утверждаемый менеджером (приказ, инструкция, протокол и т.п.).
  - Д. Исполнитель решения.
20. Оптимальный вариант из возможных прогнозных альтернатив, принимаемый в установленном порядке, определяющий средства достижения цели и организующий деятельность субъектов и объектов управления, в теории управленческих решений называется:
- А. Вариантом.
  - В. Прогнозом.
  - С. Проектом.
  - Д. Управленческим решением.
21. Слабоструктурированные УР принимают в ситуациях, характеризующихся:
- А. Неполнотой или недостоверностью информации.
  - В. Детерминированностью объекта управления, стабильностью влияющих факторов.
  - С. Повторяемостью процессов.
  - Д. Новизной, многообразием влияющих факторов.
22. По степени инновационности результата УР разделяются на следующие виды:
- А. Много- и одноуровневые.
  - В. Рутинные, селективные.
  - С. Тактические, стратегические.
  - Д. Адаптационные, инновационные.
23. Для стратегических УР характерно то, что они:
- А. Учитывают динамику внешней среды.
  - В. Относятся к типу высокоструктурированных.
  - С. Принимаются высшим руководством и требуют высокой квалификации ЛПР.
  - Д. Принимаются оперативно и регулярно.
24. Принять решение означает:
- А. Распоряжение о реализации конкретного плана.
  - В. Перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные

возможности решения проблемы.

С. Рассмотреть все возможные альтернативы.

Д. Выбор одной из возможных альтернатив.

25. Для стратегических УР характерно то, что они:

А. Учитывают динамику внешней среды.

В. Относятся к типу высокоструктурированных.

С. Принимаются высшим руководством и требуют высокой квалификации ЛПР.

Д. Принимаются оперативно и регулярно.

26. Коллективное принятие УР характеризуется:

А. Быстрым нахождением компромиссного решения.

В. Подавлением большинства меньшинством.

С. Противостоянием различных мнений.

Д. Снижением инициативы работников.

27. К формам разработки управленческих решений относится:

А. Метод сценариев.

В. Приказ.

С. Бизнес-план.

Д. PEST-анализ.

28. Какое определение цели управления вам представляется наиболее точным?

А. Это идеальное видение будущего.

В. Это идеальный образ желаемого возможного и необходимого в состоянии управляемой системы.

С. Это предполагаемый результат деятельности.

Д. Это наше стремление к успеху.

Е. Это планирование деятельности в соответствии со стремлением достичь необходимого результата.

29. Какова роль информации в разработке управленческого решения?

А. Является предметом анализа.

В. Является средством анализа.

С. Главный фактор успеха.

Д. Позволяет глубже понять проблему.

Е. Решение – информация командного типа.

30. Индивидуально принимаемые управленческие решения характеризуются:

А. Высоким уровнем творчества и минимальными затратами времени.

В. Минимальными затратами времени при высокой стандартизации и однотипности принимаемых решений.

С. Высоким уровнем творчества при больших временных затратах.

Д. Высокой обоснованностью и научностью, системным подходом.

31. Как формулируется «глобальная цель управления»?

А. Максимальное удовлетворение потребностей и интересов человека.

В. Получение максимальной прибыли организацией.

С. Обеспечение слаженной деятельности всех руководителей («все должны "грести" в одном направлении»).

Д. Реализация миссии и выбранной

## ТЕСТЫ ПО ТЕМЕ 2 МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

1. Какая последовательность этапов отражает закономерное содержание процессов управления?

- А. Планирование – принятие решения – контроль – организация.
- В. Проблема – цель – принятие решения – реализация решения.
- С. Цель – проблема – решение – контроль – исполнение.
- Д. Ситуация – цель – решение – организационная работа.
- Е. Цель – ситуация – проблема – управленческие решения.

2. Какова связь между понятиями процесс управления и технология управления?

- А. Информационные различия.
- В. Разная роль человека.
- С. Различия в степени сознательного построения.
- Д. Различия в использовании техники.
- Е. Это одно и то же.

3. Что такое проблема в реальной практике разработки управленческого решения?

- А. Это задача, решение которой осуществляется в процессе управления.
- В. Это противоречие, требующее своего разрешения.
- С. Это функция управления.
- Д. Это способ оценки ситуации.

4. Как вы определите роль технических средств в процессе принятия УР?

- А. Позволяет глубже проанализировать проблему.
- В. Позволяет обрабатывать больший объем информации.
- С. Это главный фактор качества управленческого решения.
- Д. Несут в себе опасность формализации проблем.
- Е. Расширяют диапазон методов анализа.

5. Перечислите основные элементы обобщенной схемы процесса РУР.

- А. Цель, ситуация, проблема, решение.
- В. Глобальная цель, технократическая цель и социальная цель.
- С. Разработка решения, согласование решения и утверждение решения.
- Д. Проблема, альтернативы решения, реализация решения.

6. Каковы особенности разработки решений в биологических системах?

- А. Даже типовые решения дают непредсказуемые результаты.
- В. Вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей.
- С. Набор решений ограничен и последствия их предопределены.
- Д. Результат РУР зависит от уровня информационной обеспеченности менеджмента

7. Назовите этап принятия решения, на котором устанавливаются симптомы затруднений:

- А. Диагностика проблем.
- В. Формулировка ограничений.
- С. Выявление альтернатив.
- Д. Оценка альтернатив.

8. Назовите этап принятия решений, на котором должен быть учтен достаточно широкий спектр возможных решений.

- А. Диагностика проблемы.

- В. Формулирование ограничений.
  - С. Выбор альтернатив.
  - Д. Оценка альтернатив.
  - Е. Определение альтернатив.
9. Основу технологии «управления по целям» составляет:
- А. Бизнес-план.
  - В. Набор стратегических, тактических и оперативных целей.
  - С. Четкий регламент действий каждого руководителя.
  - Д. Выбор информационной технологии.
10. Какой вид целевого управления наиболее эффективен для организации с численностью примерно 100 чел.?
- А. Программно-целевое.
  - В. Регламентное.
  - С. Инициативно-целевое.
  - Д. Все вышеперечисленные.
11. Методология разработки управленческого решения – это:
- А. Логика, действия менеджера и команды.
  - В. Цель и подходы метода разработки решения.
  - С. Алгоритм разработки управленческого решения.
  - Д. Последовательность информационных операций.
  - Е. Совокупность методов анализа ситуаций.
12. Что такое проблема в реальной практике разработки управленческого решения?
- А. Это задача, решение которой осуществляется в процессе управления.
  - В. Это противоречие, требующее своего разрешения.
  - С. Это функция управления.
  - Д. Это способ оценки ситуации.
13. Есть ли различия в процессе разработки решения для биологических, технических и социальных систем?
- А. Есть.
  - В. Нет, так как технология и подходы руководителя должны быть одни и те же.
  - С. Есть, но несущественные, так как в этих системах много общего, например, везде требуется организация, планирование и т.д.
  - Д. Это зависит от профессиональных навыков менеджера.
14. Что такое «проблема»?
- А. Рассогласование между целью и соответствующей ей конкретной ситуацией.
  - В. Нерешенные задачи.
  - С. Набор причин, мешающих достижению целей организации.
  - Д. Препятствие.
15. Перечислите основные элементы обобщенной схемы процесса РУР.
- А. Цель, ситуация, проблема, решение.
  - В. Глобальная цель, технократическая цель и социальная цель.
  - С. Разработка решения, согласование решения и утверждение решения.
  - Д. Проблема, альтернативы решения, реализация решения.
16. Каковы условия завершения цикла РУР?
- А. Достижение проблемой приемлемого для руководителя значения.

- В Достижение принятой цели.
- С. Выполнение руководителем всего комплекса разработанных решений.
- D. Получение прибыли в конце отчетного период.
17. Каковы особенности разработки решений в технических системах?
- A. Набор решений ограничен и последствия их предопределены.
- B. Даже типовые решения дают непредсказуемые результаты.
- С. Вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей.
- D. Результат РУР зависит от уровня технической оснащенности предприятия.
18. Каковы особенности РУР в социальных системах?
- A. Даже типовые решения дают непредсказуемые результаты.
- B. Вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей.
- С. Набор решений ограничен и последствия их предопределены.
- D. Результат РУР зависит от уровня социальной активности трудового коллектива.
19. Какая из команд, перечисленных ниже, разрабатывает УР?
- A. Главный инженер, мастер, бригадир.
- B. Руководитель конструкторского бюро, инженер-испытатель, руководитель группы механиков аэропорта.
- С. Менеджер по продаже перчаток, менеджер по закупке перчаток.
- D. Начальник отдела кадров и делопроизводители.
20. Процесс управления – это:
- A. Совокупность циклических действий, связанных с выявлением проблем, поиском и организацией выполнения принятых решений.
- B. Непрерывная последовательность управленческих действий, направленных на достижение целей организации.
- С. Последовательная смена форм подготовки и реализации управленческих решений.
- D. Реализация функций планирования и контроля.
21. Назовите этап принятия решения, на котором руководитель определяет достоинства и недостатки различных решений.
- A. Оценка альтернатив.
- B. Выбор альтернатив.
- С. Определение альтернатив.
- D. Диагностика проблемы.
22. К техническим операциям, выполняемым при РУР, относятся:
- A. Типовые расчеты.
- B. Разработка бизнес-плана.
- С. Составление рекламы.
- D. Проведение анкетирования.
23. К логическим операциям, выполняемым при РУР, относятся:
- A. Разработка бизнес-плана.
- B. Составление рекламы.
- С. Типовые расчеты.
- D. Привлечение сторонних экспертов.
24. К творческой деятельности, выполняемой при РУР, относятся:



- A. Составление рекламы.
  - B. Разработка бизнес-плана.
  - C. Типовые расчеты.
  - D. Изучение опыта аналогичных организаций.
25. При сравнении альтернативных вариантов действий сопоставляются:
- A. Все показатели затрат.
  - B. Безвозвратные затраты.
  - C. Релевантные затраты.
  - D. Будущие доходы и расходы.
26. Делегирование прав принятия решений характерно при введении:
- A. Эксплицитных норм поведения.
  - B. ИмPLICITных норм поведения.
  - C. Одновременно как эксплицитных, так и имPLICITных норм поведения.
  - D. Нет верного ответа.
27. Эксплицитные нормы поведения выражаются в:
- A. Регулировании порядка действий сотрудников.
  - B. Оформлении подробных инструкций и предписаний действий сотрудников.
  - C. Предоставлении самостоятельных прав выбора варианта действий.
  - D. Верны оба первых ответа.
28. ИмPLICITные нормы поведения выражаются в:
- A. Регулировании порядка действий сотрудников.
  - B. Оформлении подробных инструкций и предписаний действий сотрудников.
  - C. Предоставлении самостоятельных прав выбора варианта действий.
  - D. Верны оба первых ответа.
29. Расположите в правильной последовательности этапы процесса РУР:
- A. Оценка результатов реализации.
  - B. Контроль выполнения решения.
  - C. Разработка плана реализации решения.
  - D. Управление реализацией решения.
30. Процесс принятия решений как хаотическое и беспорядочное взаимодействие проблем, решений, участников организации и альтернатив рассматривается в модели:
- A. Ограниченной рациональности Г. Саймона.
  - B. «Мусорной корзины» Дж. Марча.
  - C. Локальных приращений Ч. Линдблома.
  - D. Принятия решений Врума – Йетона.
31. Теория локальных приращений Ч. Линдблома предлагает ЛПР использовать:
- A. Синоптический подход.
  - B. Фрагментарные улучшения в различных сферах деятельности предприятий.
  - C. Инновационный подход.
  - D. Методику кардинальных изменений.
32. Показатель управленческого решения характеризует неупорядоченность проблемы:
- A. Вероятности реализации решения.
  - B. Степени адекватности теоретической модели фактическим данным.

- С. Степени риска инвестиций.
- Д. Энтропии.
33. Расположите в правильной последовательности этапы процесса управления риском при разработке и реализации УР:
- А. Оценка степени риска, величины его воздействия на эффективность риск-решения.
- В. Разработка стратегии управления риском, целей, задач и функций риск-менеджера в организации, определение границ правомерности и стимулирующей роли риска.
- С. Выявление путей и средств минимизации риск-потерь, резервирования ресурсов, определение гарантий от несостоятельности.
- Д. Разработка мер нейтрализации и компенсации негативных последствий риск-решений.
34. Нормативные (классические) модели принятия УР основаны на:
- А. Поведенческой теории принятия УР.
- В. Математической теории принятия УР.
- С. Использовании специальных карт.
- Д. Теории потребностей Маслоу.
35. Согласно практике менеджмента на последнем этапе процесса принятия УР необходимо:
- А. Определить ресурсы.
- В. Описать проблемную ситуацию.
- С. Организовать выполнение решения.
- Д. Проконтролировать выполнение решения.
36. Дискриптивные модели принятия УР основаны на:
- А. Поведенческой теории принятия УР.
- В. Математической теории принятия УР.
- С. Использовании специальных карт.
- Д. Теории потребностей Маслоу.
37. Модель ограниченной рациональности Герберта Саймона основана на допущении:
- А. Ограниченности знаний об окружающей среде.
- В. Ограниченности профессиональной подготовленности менеджеров.
- С. Противоречивости тактических и стратегических целей компании.
- Д. Всех вышеперечисленных факторов.
38. Политическая модель принятия решений означает:
- А. Нацеленность ЛПР удовлетворять свои личные интересы.
- В. Учет влияния факторов внешней среды.
- С. Учет влияния политических предпочтений руководства страны.
- Д. Нацеленность на удовлетворение целей компании.

### **ТЕСТЫ ПО ТЕМЕ 3. КОНТРОЛЬ И АНАЛИЗ РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

1. Какие из перечисленных приемов составляют эвристическую группу методов принятия решения?
- А. Аналогии, инверсии, мозговой атаки.
- В. Морфологического анализа, группировки, математического моделирования.

- С. Корреляционного анализа, коллективного блокнота, программирования.  
 D. Аналогии, дисперсионного анализа, теории массового обслуживания.
2. В чем состоит смысл метода экспертных оценок принимаемого решения?
- A. Специалисты в конкретной области определяют эффективность выбранной альтернативы.  
 B. Группа людей оценивает выбранное решение.  
 C. Один специалист делает заключение о качестве принятого решения.  
 D. Члены коллектива проводят оценку принятого решения.
3. Назовите метод оптимизации УР, разновидностью которого является экономический анализ.
- A. Метод математического моделирования.  
 B. Метод экспертных оценок.  
 C. Метод мозгового штурма.  
 D. Платежная матрица.
4. Назовите метод оптимизации УР, который применяется в сжатые сроки и в условиях минимума информации.
- A. Метод математического моделирования.  
 B. Метод экспертных оценок.  
 C. Метод мозгового штурма.  
 D. Метод Дельфи.
5. Назовите метод оптимизации управленческих решений, который применяется в тех случаях, когда задача полностью или частично не поддается формализации.
- A. Метод математического моделирования.  
 B. Метод экспертных оценок.  
 C. Метод мозгового штурма.  
 D. Метод выборочного анкетирования.
6. Постройте технологическую цепочку процесса разработки УР по методу Дельфи:
- A. Сбор и обработка результатов опроса, составление справки и информирование экспертов о результатах экспертизы.  
 B. Повторный индивидуальный опрос экспертов, при котором каждый эксперт предлагает вариант решения с учетом, имеющихся в справке.  
 C. Индивидуальный опрос экспертов с помощью анкетирования или интервьюирования.  
 D. Составление новой справки и процедура ознакомления и опроса повторяется до тех пор, пока не будет выработано единое мнение.
7. Какой из перечисленных методов относится к методам прогнозирования ситуации?
- A. Методы экстраполяции.  
 B. Функционально-стоимостной анализ.  
 C. Методы экспертиз.  
 D. Метод деловой игры.
8. Какой из перечисленных методов относится к методам выбора альтернатив?
- A. Метод презентации.  
 B. Метод построения дерева решений.

- С. Метод оценки порога безубыточности.
- Д. Методы экстраполяции.
9. Какой из перечисленных методов эффективен при прогнозировании?
- А. Метод Дельфи.
- В. Метод ПАТТЕРН.
- С. Метод мозгового штурма.
- Д. Метод презентации.
10. Постройте технологическую цепочку процесса разработки УР по методу Дельфи:
- А. Повторный индивидуальный опрос экспертов, при котором каждый эксперт предлагает вариант решения с учетом, имеющихся в справке.
- В. Индивидуальный опрос экспертов с помощью анкетирования или интервьюирования.
- С. Составление новой справки и процедура ознакомления и опроса повторяется до тех пор, пока не будет выработано единое мнение.
- Д. Сбор и обработка результатов опроса, составление справки и информирование экспертов о результатах экспертизы.
11. Метод в разработке УР основан на ряде кратких выступлений группы специалистов для расширения кругозора участников и оказания на них воздействия.
- А. Ключевых вопросов.
- В. Дельфи.
- С. Деловых переговоров.
- Д. Симпозиума.
12. Оценка полезности результатов групповых решений определяется с использованием:
- А. Критерия Сэвиджа.
- В. Стратегии минимизации отклонений индивидуальных решений от группового решения.
- С. Принципа максимина.
- Д. Теории запасов.
13. Суть метода «635» заключается:
- А. В рассмотрении 635 альтернативных вариантов решений.
- В. В предложении и рассмотрении шести идей за три часа пятью группами участников.
- С. В высказывании шестью группами участников по три идеи за пять минут.
- Д. В высказывании за шесть минут трех идей пятью участниками.
14. Правило максимакса в теории принятия решений означает:
- А. Принятие наиболее эффективного решения.
- В. Принятие осторожного решения.
- С. Принятие оптимистичного и рискованного решения.
- Д. Максимальный доход при максимальных инвестициях.
15. Расположите в правильной последовательности этапы проведения функционально-стоимостного анализа (ФСА) при принятии УР:
- А. Творческий исследовательский.
- В. Рекомендательный и внедренческий.
- С. Информационный и аналитический.

- D. Подготовительный.
16. Какой из перечисленных методов относится к методам контроля за реализацией УР?
- A. Анализ гибких бюджетов.
  - B. Метод презентаций.
  - C. Анализ поведения затрат.
  - D. Разработка новых должностных инструкций.
17. Дерево решений позволяет:
- A. Гарантировать эффективность принятия решения и достижение цели.
  - B. Минимизировать риски предприятия.
  - C. Проанализировать действия конкурентов.
  - D. Проанализировать варианты принятия решений в зависимости от внешних факторов.
18. В условиях определенности наиболее эффективным будет метод:
- A. Экстраполяции.
  - B. Сценариев
  - C. Маржинальной прибыли.
  - D. Синектики.
19. Зона безопасной или устойчивой работы организации характеризуется:
- A. Разностью между маржинальным доходом и прибылью от реализации.
  - B. Разностью между фактическим и критическим объемом реализации.
  - C. Разностью между маржинальным доходом и постоянными затратами.
  - D. Отсутствием незавершенного производства.
20. Применение метода сценариев и сценарного подхода эффективно:
- A. В условиях неопределенности и риска для разработки, выбора и реализации УР.
  - B. В условиях ограниченности ресурсов и определенности характеристик развития событий для выбора УР.
  - C. Для высокопрофессиональной среды технических специалистов.
  - D. Для людей с несовпадающими жизненными ценностями, менталитетом, вероисповеданием.
21. Правило максимина в теории принятия решений означает:
- A. Выбор стратегии максимального дохода из минимально возможных.
  - B. Выбор максимально безопасного решения.
  - C. Выбор стратегии минимальных расходов.
  - D. Выбор стратегии максимального риска при минимальных затратах.
22. В платежной матрице анализируются:
- A. Доходы и расходы организации.
  - B. Объем продаж и прибыль.
  - C. Стратегии и потребляемые ресурсы/ возможные доходы.
  - D. Стратегии и действия конкурентов.
23. Метод мозгового штурма позволяет:
- A. Активизировать память ЛПР для принятия эффективного решения.
  - B. Стимулировать мышление на уровне подсознания.
  - C. Гарантировать высокую эффективность УР и достижение цели.
  - D. Принимать программируемые, типичные решения.
24. Анализ маржинальной прибыли основан на допущении:

- А. Условия деятельности организации определены.
  - В. Условия деятельности организации не определены.
  - С. Издержки подразделяются на переменные и постоянные.
  - Д. Получение прибыли возможно и желательно.
25. В условиях ограниченности ресурсов критерием принятия решения является:
- А. Рентабельность.
  - В. Маржинальная прибыль.
  - С. Критерий Вальда.
  - Д. Удельная маржинальная прибыль.
26. \_\_\_\_\_ – это методы разработки УР, которые основываются на сопоставлении фактических и нормативных показателей, выявлении отклонений и причин их появления.
- А. Факторный анализ и метод сравнений.
  - В. Теория запасов и теория массового обслуживания.
  - С. Экономико-математические модели и экономический анализ.
  - Д. Качественные и количественные методы.
27. К формам реализации управленческих решений можно отнести:
- А Матрицу распределения ответственности.
  - В. Приказ.
  - С. Тренинг.
  - Д. Положение об оплате труда.
28. Экстраполяция – это метод принятия управленческих решений, основанный на \_\_\_\_\_.
- А. Приближенном вычислении отсутствующих данных внутри исследуемого интервала.
  - В. Прогнозировании развития объектов в будущем по тенденциям его поведения в настоящем.
  - С. Определении показателей энтропии.
  - Д. Расчете величины удельной маржинальной прибыли.
29. Маржинальный доход равен:
- А. Прибыль минус постоянные затраты.
  - В. Выручка минус переменные затраты.
  - С. Доходу на единицу выпущенной продукции.
  - Д. Маржинальной прибыли.
30. В теории УР к количественным методам прогноза относят метод:
- А. Причинного анализа (на основе моделей регрессии).
  - В. Экспертных оценок.
  - С. Анкетирования целевых групп о намерениях.
  - Д. Экстраполяции (на основе моделей временных рядов).
31. Оценку выгоды покупателей или клиентов целесообразно производить на основе данных:
- А. Управленческого учета.
  - В. Бухгалтерского (финансового) учета.
  - С. ABC-метода.
  - Д. Налогового учета.
32. Система «директ-костинг» используется:
- А. Для составления внешней отчетности и уплаты налогов.

- В. Для разработки инвестиционной политики организации.
- С. Для принятия краткосрочных управленческих решений.
- Д. Все ответы верны.
33. Постройте технологическую цепочку процесса мозговой атаки:
- А. Развитие идей в ассоциативные цели и обобщение результатов по протоколу.
- В. Вынесение и четкое определение проблемы перед отобранными участниками мозговой атаки.
- С. Представление и анализ проблемы ведущим и высказывание предложений участниками.
- Д. Оценка идей комитетом по оценке.
34. Основными методами прогнозирования, применяемыми в теории УР, являются методы:
- А. Экстраполяции.
- В. Ретроспективного анализа.
- С. Экспертных оценок.
- Д. Интерполяции.
35. Метод мозгового штурма в принятии УР применяется в тех случаях, когда:
- А. Есть возможность ориентироваться на уже апробированные варианты решения проблемы.
- В. Имеется минимум информации о проблеме и установлены сжатые сроки.
- С. Решение принимается на основе обширной цифровой информации, которая может быть легко формализована.
- Д. В организации нет специалистов по рассматриваемой проблеме.
36. Метод мозгового штурма в принятии УР применяется в тех случаях, когда:
- А. Решение принимается на основе обширной цифровой информации, которая может быть легко формализована.
- В. В организации нет специалистов по рассматриваемой проблеме.
- С. Имеется минимум информации о проблеме и установлены сжатые сроки.
- Д. Есть возможность ориентироваться на уже апробированные варианты решения проблемы.
37. С точки зрения теории управленческих решений метод \_\_\_\_\_ в разработке УР основан на выработке творческих идей путем постановки автора идеи на место участника проблемы:
- А. Ключевых вопросов.
- В. Симпозиума.
- С. Эмпатии.
- Д. Синергии.
38. .... – это методы разработки УР, которые основываются на сопоставлении фактических и нормативных показателей, выявлении отклонений и причин их появления.
- А. Факторный анализ и метод сравнений.
- В. Качественные и количественные методы.
- С. Экономико-математические модели и экономический анализ.
- Д. Теория запасов и теория массового обслуживания.
39. Модель ожидания потребностей основана на:

- A. Обобщении мнения экспертов.
  - B. Соединении и усреднении мнения экспертов.
  - C. Опросе клиентов.
  - D. Опросе мнения опытных торговых агентов.
40. Какой метод в теории УР относят к количественным методам прогнозирования?
- A. Метод Дельфи.
  - B. Причинно-следственное моделирование.
  - C. Анализ временных рядов.
  - D. Метод экспертных оценок.
41. Оценка полезности результатов групповых решений определяется с использованием:
- A. Стратегии суммирования рангов оцениваемых альтернатив.
  - B. Стратегии минимакса.
  - C. Предельного анализа.
  - D. Принципа максимина.
42. При ранжировании большого числа объектов:
- A. Целесообразно отказаться от ранжирования.
  - B. Целесообразно объединять неустойчивые ранги.
  - C. Необходимо увеличить количество экспертов.
  - D. Необходимо провести повторное обследование.
43. Правило минимакса в теории принятия решений означает:
- A. Выбор стратегии максимального дохода из минимально возможных.
  - B. Выбор максимально безопасного решения.
  - C. Выбор стратегии выбора минимальных расходов при максимально возможных исходах.
  - D. Выбор стратегии максимального риска при минимальных затратах.
44. Теория очередей применяется для принятия решений, связанных:
- A. С ситуациями определения очередности поставок запасов.
  - B. С ситуациями ожидания клиентами получения услуги.
  - C. С расчетом необходимого количества каналов обслуживания.
  - D. С ситуацией А и С одновременно.
45. Использование метода конференций эффективно в процессе:
- A. Выбора альтернатив УР.
  - B. Выявления проблемной ситуации.
  - C. Контроля за реализацией УР.
  - D. Ведения переговоров с потенциальными заказчиками.
46. Технология проведения симпозиума в процессе принятия УР означает:
- A. Определение ролей участникам симпозиума для всестороннего обсуждения проблемы.
  - B. Выделение этапов процесса принятия УР.
  - C. Согласование времени выступления докладчиков.
  - D. Определение обсуждаемой тематики выступлений.
47. К качественным методам принятия управленческих решений относят:
- A. Анализ временных рядов.
  - B. Корреляционно-регрессионный анализ.



- C. Маржинальный анализ.
  - D. Экспертные опросы и анкетирование.
48. Теория запасов применяется для принятия решений, связанных:
- A. С ситуациями определения очередности поставок запасов.
  - B. С ситуациями ожидания клиентами получения услуги.
  - C. С расчетом необходимого количества каналов обслуживания.
  - D. С определением экономически выгодного размера запасов.
49. SWOT-анализ в стратегическом планировании основан на разделении факторов на:
- A. Политические, экономические, оппортунистические и технологические.
  - B. Стратегические, тактические, политические и экономические.
  - C. Силы, слабости, угроз и потерь.
  - D. Силы, слабости, угроз и возможностей.

### ***10.6. Примерная тематика для написания докладов, рефератов.***

1. Применение SWOT-анализа при разработке и принятии УР.
2. Роль и функции решений в процессе управления.
3. Типология и классификация управленческих решений.
4. Ситуационные и поведенческие факторы, влияющие на разработку управленческих решений.
5. Информационное обеспечение решений и информационная безопасность.
6. Информационная поддержка решений директора.
7. Влияние традиций и специфики предприятия на разработку управленческого решения.
8. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения.
9. Этические основы управленческого решения.
10. Проблемы совершенствования методики разработки УР в технической системе.
11. Соотношение новых и известных УР в венчурных компаниях.
12. Формирование и классификации УР для семьи.
13. Анализ и совершенствование соотношения науки и искусства при разработке управленческих решений.
14. Особенности разработки УР в человеко-машинных системах.
15. Современные тенденции использования информационных технологий в процессе разработки управленческого решения.
16. Программные средства для автоматизации элементов творческой деятельности.
17. Технология разработки управленческих решений.
18. Построение структуры проблемного поля и структуризация причин.
19. Проблемы, влияющие на качество управленческих решений.
20. Демократизация процессов разработки управленческих решений.
21. Организация и эффективность использования экспертных оценок.
22. Интеллектуальная деятельность при разработке управленческих решений.
23. Современные методики расчета эффективности управленческих решений.
24. Особенности разработки управленческих решений в малых предприятиях.
25. Организация выполнения принятых решений.

26. Формы разработки и реализации УР.
27. Классификация ситуаций и проблем при разработке управленческих решений.
28. Системный подход при разработке УР.
29. Приоритет цели при разработке УР.
30. Управление по результатам – один из инструментов реализации целей управленческого решения.
31. Методика построения сценариев при разработке управленческого решения.
32. Принципы построения моделей при разработке управленческого решения.
33. Разработка и поддержка стратегических решений.
34. Проверка реализуемости разрабатываемых управленческих решений.
35. Оценка возможной ответственности при разработке управленческого решения.
36. Анализ объектов и субъектов управления при разработке управленческого решения.
37. Топологические методы в технологии разработки управленческих решений.
38. «Прогнозирование – планирование» - единая система методических приемов разработке управленческого решения.
39. Бизнес – планирование при разработке управленческого решения.
40. Использование системы сетевого планирования при разработке управленческого решения.
41. Автоматизация и организация разработки прогнозов и плановых решений.
42. Применение теории полезности при принятии управленческих решений.
43. Особенности разработки и оценки инвестиционных решений.
44. Экспертные методы прогнозирования.
45. Взаимодействие методов и моделей при разработке управленческих решений.
46. Неопределенность и риск в управленческих решениях.
47. Влияние профессионализма персонала на неопределенности при разработке УР.
48. Типы ошибок в управленческой деятельности, увеличивающие неопределенности при разработке УР.
49. Влияние внешней среды на реализацию альтернативных решений.
50. Организационные методы уменьшения неопределенностей.
51. Метод функционально-стоимостного анализа при разработке управленческих решений.
52. Характеристика управленческих рисков при разработке управленческих решений.
53. Эвристические методы разработки УР.
54. Разработка управленческих решений в условиях паники.
55. Меры по снижению возможного риска управленческих решений.
56. Страхование рисков при разработке управленческого решения.
57. Стандарты качества при разработке УР.
58. Зарубежные представления о разработке управленческих решений.
59. Использование баз данных для разработки УР на предприятии.
60. Жизненный цикл управленческого решения.

### ***10.7. Примерные темы курсовых работ.***

1. Анализ практики принятия решений в отечественных компаниях.
2. Ситуационный подход в технологии разработки и принятия решений.
3. Проблемы эффективности управленческих решений.
4. Роль информации в разработке управленческих решений.
5. Влияние неопределенности и риска на принятие и реализацию УР.
6. Управленческая этика в принятии решений.
7. Управленческое решение и система управления в условиях стратегических неожиданностей.
8. Стилль и методы принятия решений современным руководителем.
9. Постановка целей в процессе разработки управленческих решений.
10. Разработка творческих (инновационных) решений в организациях.
11. Трансформация проблем управления в 21 веке.
12. Превентивное управление производственными системами.
13. Роль управленческих решений в деятельности организации
14. Стратегии пространственного размещения организаций.
15. Оперативное управление деятельностью организации.
16. Управленческие решения и ответственность руководителя.
17. Методы повышения качества управленческих решений.
18. 15. Экспертные методы в практике подготовки УР.
19. Проблемы реализации управленческих решений.
20. Приемы анализа альтернатив при разработке групповых решений.
21. Проблемы лидерства в разработке и реализации УР.
22. Особенности разработки УР на малых предприятиях.
23. Проблемы управления риском в современных организациях.
24. Особенности принятия решений в сфере маркетинга.
25. Методы принятия решений в ассортиментной политике организации.
26. Проблемы повышения качества и способы их разрешения.
27. Экспертные оценки в процессе принятия управленческих решений.
28. Организация исследования организационно-управленческих проблем.
29. Диагностика проблем организации и принятие решений.
30. Социально-экономическое экспериментирование как инструмент оценки альтернатив.
31. Причинный анализ: алгоритм проведения и роль в принятии управленческих решений.
32. Использование логистического подхода при совершенствовании работы склада.
33. Совершенствование системы управления запасами торгового предприятия.
34. Технология проведения логистического аудита и направления совершенствования процессов физического товародвижения на предприятии.
35. Порядок проектирования и внедрения логистической системы на предприятии.

### ***10.8. Основной глоссарий по «Методы принятия управленческих решений»***

**АНАЛИЗ СИТУАЦИИ** - изучение параметров управляемого объекта, сложившихся внешних условий и конкретной ситуации его функционирования при разработке или

реализации управленческого решения.

**АППАРАТ УПРАВЛЕНИЯ** - организованная на основе штатного расписания и характеристик профессионально-квалификационных совокупность работников (руководителей, специалистов, технических исполнителей), объединенных в органы, подразделения, службы управления, на которые возложено выполнение определенных функций управления. А. у. выступает как управляющая часть системы. В системе объединения, предприятия имеется А. у. объединения, предприятия, цеха, корпуса, производства.

**ВОЗДЕЙСТВИЕ УПРАВЛЯЮЩЕЕ** - сознательное влияние на деятельность человека или коллектива работников, несущее целевую установку, импульс трудовой активности и согласованности совместной работы. Человек постоянно находится под воздействием разнообразных факторов природы, общества, других людей, но бессистемные и случайные влияния не являются управлением. Управление возникает, когда воздействия соответствуют интересам человека, несут в себе цель, способствуют согласованию его деятельности с деятельностью других людей. Воздействия могут быть формальными и неформальными, непосредственными и опосредованными, краткосрочными и продолжительными, регулярными и спорадическими, прямыми и косвенными.

**ВЫБОР** - один из важнейших этапов процесса принятия управленческих решений, заключающийся в отборе определенного варианта из нескольких способов действий, из набора возможных вариантов, альтернатив.

**ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ** - передача части прав одного лица другому (как правило, от высшего к низшему), который принимает на себя ответственность за них. Вышестоящее лицо делегирует подчиненным, в основном, ответственность за рутинные вопросы, освобождая себя для решения более важных проблем. При этом начальник должен быть уверен, что подчиненный в состоянии выполнять задачи, за которые несет ответственность. В свою очередь сотрудники, получившие таким образом больше власти, могут воспользоваться шансом для развития своих управленческих навыков.

**ДЕРЕВО РЕШЕНИЙ** - схематическое представление процесса принятия управленческих решений по какой-либо проблеме, изображаемое графически в виде древовидной структуры. Используется на подготовительных этапах процесса выработки решений для выбора лучшего способа действий.

**ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ** - построенная по иерархическому принципу (ранжированная по уровням) совокупность целей системы, плана, программы, в которой выделены: главная цель ("вершина дерева"), подчиненные ей подцели первого, второго и т.д. уровней ("ветви дерева").

**ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ** - процесс, обратный централизации. Выражается в росте числа функций и характере решений, принимаемых на нижних уровнях управления, входивших ранее в компетенцию вышестоящих органов управления.

**КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ** - совокупность параметров решения, удовлетворяющих его потребителей и обеспечивающих реальность его реализации.

**КОНСАЛТИНГ** (англ. consulting, to consult - советоваться, консультироваться) - система профессиональных консультаций по вопросам коммерции, экономики, финансов и т.п.

**МОДЕЛИ РЕШЕНИЯ** - формализованный метод представления различных альтернатив для любого решения.

**МОЗГОВОЙ ШТУРМ** - использование коллективного творческого мышления в целях выработки оптимального управленческого решения. Перед специально подобранной группой людей ставится конкретная проблема, на поиск решения отводится несколько минут. Формулируются и обсуждаются различные варианты решений.

**ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ** — это орган, воспринимающий управляющие воздействия со стороны субъекта управления. Он получает импульсы (команды управления) и действует в соответствии с ними. В качестве О. у. выступает работник, трудовой коллектив, товары, ресурсы, документы и т.д.

**ОПТИМИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ** - поиск и достижение экстремального варианта управленческого решения, объективно обусловленного совокупностью внешних и внутренних условий, исходя из принятого критерия оптимальности. Оптимизация возможна, когда оптимизируемый процесс решения поддается количественному анализу средствами математического моделирования.

**ПОКАЗАТЕЛИ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ** -- энтропия, т.е. количественная определенность связей между элементами системы менеджмента и решения; вероятность риска достижения цели; количество задействованных при формировании решения уровней иерархии; применяемые при принятии решения современные методы; затраты на принятие и реализацию решения; эффективность решения.

**ПРИЕМЫ АНАЛИЗА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ** - прием сводки и группировки; прием абсолютных и относительных величин; прием средних величин; прием динамических рядов; прием сплошных и выборочных наблюдений; прием детализации и обобщения.

**ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ** - сложный процесс, который носит достаточно формализованный характер. Он состоит из нескольких стадий: Стадия признания необходимости решения включает три этапа: признание проблемы; формулирование проблемы; определение критериев решения проблемы.

Стадия принятия решения состоит из следующих этапов: разработка альтернатив; оценка альтернатив; выбор альтернатив.

Стадия выполнения решения включает: организацию выполнения решения; анализ и контроль выполнения решения: обратную связь и корректировки.

**РЕШЕНИЕ ЗАПРОГРАММИРОВАННОЕ** - решение, к которому ведет конкретная последовательность этапов или действий. Количество альтернативных вариантов решений в этом случае обычно ограничено.

**РЕШЕНИЕ ИНТУИТИВНОЕ** - решение, основанное на интуиции, ощущении того, кто принимает решение, что его выбор правильный. Применяется нередко в процессе оперативного управления.

**РЕШЕНИЕ ЗАПРОГРАММИРОВАННОЕ** - решение, которое приходится принимать в новой или неопределенной ситуации или в ситуации с неизвестными факторами.

**РЕШЕНИЕ ОПТИМАЛЬНОЕ** - наиболее эффективное из всех альтернативных вариантов решение, выбранное по какому-либо критерию оптимизации.

**РЕШЕНИЕ РАЦИОНАЛЬНОЕ** - решение, основанное на методах системного и

комплексного анализа, оптимизации. Применяется при стратегическом и тактическом управлении.

**РЕШЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ** - 1. Акт деятельности менеджера или управляющей подсистемы, ведущий, к разрешению проблемы и тем самым определяющий нормальное функционирование или развитие системы. 2. Заключительный этап процесса управления, превращающий его в импульс трудовой деятельности, целенаправленных совместных действий. Р. у. разделяет процесс управления как бы на две стадии - диагностика проблемы и выбор варианта ее решения и практическая деятельность по реализации решения. Поэтому в решении соединяются операции аналитической и практической деятельности.

**СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ** - звено или часть системы управления, являющиеся источником воздействия на объект управления. В качестве субъекта управления можно рассматривать совокупность отделов и служб фирмы или отдельное подразделение, индивидуума и др. Выделение С. у. ограничено масштабами управляемой социально-экономической системы и тех связей в ней, которые характеризуют систему управления.

С. у. характеризует уровень иерархии системы управления или состав всех работников и специалистов, работающих в рамках полномочий определенного уровня. Так, для фирмы С. у. является руководство этой фирмы в лице менеджера и всех его заместителей и все работники высшего уровня управления, функции которых осуществляются в пределах решения проблем функционирования всей фирмы в целом. При таком понимании руководители среднего уровня управления являются одновременно и субъектами и объектами управления. Для вышестоящих уровней - они объекты управления, для нижестоящих - С. у. Не существует С. у. вообще, существует С. у. в данном и определенном объекте управления.

**УПРАВЛЕНЕЦ** - одна из ролей менеджера в рамках системного подхода, связанная с ответственностью за разработку и реализацию программ функционирования и развития организации, достижение поставленных перед ней целей.

**УПРАВЛЕНИЕ** - определенный тип взаимодействия двух объектов, один из которых при этом находится в позиции субъекта

У., а другой - в позиции объекта У. Для этого взаимодействия характерно то, что: субъект У. направляет объекту У. импульсы воздействия (команды У.), которые содержат информацию о том, как должен функционировать объект

У.; объект У. получает данные импульсы (команды) и действует в соответствии с ними.

У. является реальным, если имеются с одной стороны потребность и возможность субъекта У. управлять, а с другой - потребность и возможность объекта У. выполнять управленческие команды.

**УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ** - творческое, волевое действие субъекта управления на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее функционировании, состоящее в выборе цели, программы и способов деятельности коллектива по разрешению проблемы или изменению цели. У. р. составляет основу процесса управления. Каждое решение должно включать семь основных составляющих: прогнозирование различных вариантов действий и возможных последствий; планирование состава и содержания выбранного будущего действия; организацию выполнения действия; стимулирование объектов, выполняющих эти действия; координацию, т.е.

изменение принятого ранее порядка выполнения действия в связи с возникшими и не предусмотренными ранее обстоятельствами; контроль выполнения действия; информирование инициатора действия о ходе его выполнения.

## ***10.9. Критерии оценки знаний студента***

### ***Критерии оценки экзамена***

Итоговый контроль проводится в форме экзамена в соответствии с учебным планом применяются следующие критерии оценки:

Уровень знаний обучающихся определяется следующими оценками:

Оценка «Отлично» Выставляется за глубокое знание предусмотренного программой материала, логично выстроенный и лаконично представленный ответ на основной и дополнительные вопросы; исчерпывающий, последовательно, четко и логически стройное изложение материала; умение анализировать изученные явления в их взаимосвязи с диалектическим развитием, умение тесно связывать теорию с практикой; владение современными методами анализа и решения проблем, методами принятия решений и их реализации на практике, за умение применять теоретические положения при решении практических задач. Компетенции, оцениваемые при ответе, сформированы полностью.

Оценка «Хорошо» За твердые знания основного материала, содержащегося в основных и дополнительных источниках литературы, за грамотное без существенных неточностей ответы на поставленные вопросы, за обладание способностью к анализу, организации и планированию, за умение применять теоретические положения при решении практических задач.

Компетенции, оцениваемые при ответе, в основном сформированы.

Оценка «Удовлетворительно» За общие знания только основного материала, за ответы, содержащие неточности или слабо аргументированные, с нарушением последовательности изложения материала, дает недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала за слабое умение применять теоретические положения при решении практических задач.

Компетенции, оцениваемые при ответе, сформированы частично.

Оценка «Не удовлетворительно» За незнание значительной части программного материала, за существенные ошибки в ответах на вопросы, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы незнание основных понятий дисциплины. Компетенции, оцениваемые при ответе, не

сформированы. Оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

При необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на зачете. При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями. Эти средства могут быть предоставлены филиалом академии или могут использоваться собственные технические средства.

Процедура оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине обеспечивается выполнение следующих дополнительных требований в зависимости от индивидуальных особенностей обучающихся:

- а) инструкция по порядку проведения процедуры оценивания предоставляется в доступной форме (устно, в письменной форме);
- б) доступная форма предоставления заданий оценочных средств (в печатной форме, в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, задания зачитываются ассистентом);
- в) доступная форма предоставления ответов на задания (письменно на бумаге, набор ответов на компьютере, с использованием услуг ассистента, устно).

При необходимости для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю) может проводиться в несколько этапов.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

### ***Критерий оценивания устного ответа***

«5» (отлично) – студент показывает глубокие и полные знания учебного материала, при изложении не допускает неточностей и искажения фактов, излагает материал в логической последовательности, хорошо ориентируется в излагаемом материале, может дать обоснование высказываемым суждениям.

«4» (хорошо) - студент освоил учебный материал в полном объеме, хорошо ориентируется в учебном материале, излагает материал в логической последовательности, однако при ответе допускает неточности.

«3» (удовлетворительно) – студент освоил основные положения темы практического занятия, однако при изложении учебного материала допускает неточности, излагает его неполно и непоследовательно, для изложения нуждается в наводящих вопросах со стороны преподавателя, испытывает сложности с обоснованием высказанных суждений.



«2» (неудовлетворительно) – студент имеет разрозненные и несистематизированные знания учебного материала, не умеет выделять главное и второстепенное, допускает ошибки в определении основных понятий, искажает их смысл, не может самостоятельно излагать материал.

#### ***Критерии оценки решения задач.***

Оценивается умение за определенное время (30 минут) решить задачу, грамотно и полно ответить, раскрыть теоретический вопрос (основные проблемы в вопросе)

«**Зачтено**»- Обучающийся за отведенное время правильно ответил на вопрос или решил задачу.

«**Не зачтено**»- Обучающийся не справился с ответом на вопрос, не решил задачу и / или не уложился в отведенное время.

#### ***Критерии оценки теста:***

При тестировании все верные ответы берутся за 100%. Оценка выставляется в соответствии с таблицей:

<b>Процент выполнения заданий</b>	<b>Оценка</b>
90%-100%	отлично
75%-90%	хорошо
60%-75%	удовлетворительно
менее 60%	неудовлетворительно

#### ***Критерии оценки научных докладов.***

Доклад оценивается «**отлично**» если помимо обоснования актуальности проблемы, анализа позиций авторов изученных работ, студент провел сравнительный анализ ситуации, высказал свою точку зрения на проблему, которой посвящен доклад, и сумел дать ее обоснование. Завершить доклад должны общие выводы о возможности применения опыта в практике муниципального управления и местного самоуправления.

Доклад оценивается «**хорошо**» если в нем раскрыта актуальность проблемы, с точки зрения авторов изученных работ, обоснованы выводы о ее важности для решения проблем в области муниципального управления и местного самоуправления.

Доклад оценивается «**удовлетворительно**» если в нем обоснована актуальность проблемы, раскрыты точки зрения авторов изученных работ, но не определено свое отношение к данной проблеме, не сделаны выводы о ее практической значимости, изучено недостаточное количество специальной литературы, включая периодические издания.

#### ***Критерии оценки рефератов.***

Оценка «**отлично**» выставляется, если работа студента написана грамотным научным языком, сформулирована цель работы, полно и логично раскрыта тема, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения магистранта обоснована, в работе присутствуют ссылки на нормативно-правовые акты. Студент в работе выдвигает новые идеи и трактовки, демонстрирует способность анализировать материал.

Оценка «**хорошо**» выставляется, если работа студента написана грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения

магистранта обоснована, в работе присутствуют ссылки на нормативно-правовые акты, не полностью раскрыта тема работы, имеются ошибки в стилистике и грамотности изложения материала.

Оценка *«удовлетворительно»* выставляется, если студент выполнил задание, однако не продемонстрировал способность к научному анализу, не высказывал в работе своего мнения, допустил ошибки в логическом обосновании своего ответа, не полностью раскрыта тема работы, имеются ошибки в стилистике и грамотности изложения материала.

Оценка *«неудовлетворительно»* выставляется, если студент не выполнил задание, или выполнил его формально, ответил на заданный вопрос, при этом не ссылался на мнения учёных, не трактовал нормативно-правовые акты, не высказывал своего мнения, не проявил способность к анализу, то есть в целом цель реферата, доклада не достигнута.

В случае если работа не будет соответствовать предъявляемым к ней требованиям, она будет возвращена автору на доработку.

### ***Критерии оценки курсовой работы***

Критерии оценивания курсовой работы устанавливаются локальным нормативным актом, регламентирующим выполнение курсовых работ в ДВФ ВАВТ

## 11 ЛИСТ ВНЕСЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ В МЕТОДИЧЕСКИЙ МАТЕРИАЛ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Дополнения и изменения в программу учебной дисциплины «Методы принятия управленческих решений» по направлению подготовки 38.03.01. «Экономика» на 20\_\_-20\_\_ учебный год.

В программу учебной дисциплины вносятся следующие изменения:

- 1.
- 2.
- 3.

Изменения в методический материал учебной дисциплины внесены:

Должность,

Звание преподавателя \_\_\_\_\_ ФИО

Внесение изменений в методический материал учебной дисциплины утверждены на заседании кафедры «Экономика и управление»

Протокол № \_\_ от \_\_.\_\_. 20\_\_ года.

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ ФИО

**АННОТАЦИЯ**  
**МЕТОДИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**  
**МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**  
**НАПРАВЛЕНИЕ ПОДГОТОВКИ - 38.03.01 ЭКОНОМИКА**  
**ПРОФИЛЬ «ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ»**  
**УРОВЕНЬ БАКАЛАВРИАТА**

**1. Цели и задачи дисциплины**

**Целью изучения дисциплины** «Методы принятия управленческих решений» является дать обучающимся знание теории и практические аспекты процесса разработки, планирования, принятия и исполнения управленческих решений, организации их эффективной реализации и контроля в системе управления предприятием для специалистов широкого профиля, умеющих разрабатывать и реализовывать управленческие решения на основе применения современных моделей управления.

**Задачи дисциплины** «Методы принятия управленческих решений»

- дать обучающимся знание теории и практических аспектов процесса разработки, планирования и принятия управленческих решений, организации их эффективной реализации и контроля в системе государственной службы;
- подготовить высококвалифицированных специалистов широкого профиля, умеющих разрабатывать и реализовывать управленческие решения на основе применения современных моделей управления и принятия решений;
- научить студентов основам теории принятия управленческих решений, методам диагностики и анализа проблемных ситуаций, базирующихся на теории и практике оптимального управления и теории систем;
- развить у обучающихся способности к деятельности: управленческой; информационно-аналитической; проектно-исследовательской; организационной; инновационной.

**2. Место дисциплины в структуре ОПОП**

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» является базовой дисциплиной (ОПОП) по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика» (бакалавриат).

**3. Трудоемкость дисциплины:**

общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единицы, 108 часов.

**4. Требования к результатам освоения дисциплины**

В результате освоения программы учебной дисциплины «Методы принятия управленческих решений» по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика» обучающийся должен приобрести следующие знания, умения и навыки, соответствующие компетенциям ОПОП:

Универсальные и общепрофессиональные компетенции

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (ЗУН)	
УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели	ИД-1ук1 Рассматривает и предлагает возможные варианты управленческих решения для достижения	Знать	теоретические основы процесса разработки и принятия управленческих решений в соответствии со стратегией организации
		Уметь	использовать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач в области

и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	поставленной задачи, из хода имеющихся ресурсов.		планирования производства, оценивать их эффективность и качество
		<b>Владеть</b>	приёмами постановки задач деятельности организации для достижения поставленных целей производства, оценивать их эффективность и качество
<b>ОПК-3.</b> Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	<b>ИД-1</b> опкз. Определяет наиболее эффективное управленческое решение на основе производственно-организационных процессов и оценивает их последствия.	<b>Знать</b>	Знать: сущность, принципы и методологию принятия управленческих решений
		<b>Уметь</b>	проводить анализ при разработке УП и разбирать функции, задачи и ответственности между участниками процессов
		<b>Владеть</b>	методами и технологиями оценки качества и эффективности реализации организационно - управленческих решений

## 5. Краткое содержание дисциплины

### Тема 1. Теоретические основы процесса разработки и принятия управленческих решений

- 1.1. Общая методология разработки организационно - управленческих решений
- 1.2. Принципы и основные этапы разработки организационно - управленческих решений
- 1.3. Сущность и содержание процесса планирования при разработке организационно - управленческих решений.

### Тема 2. Методологические основы принятия управленческих решений

- 2.1. Методы календарного планирования и управления при разработке организационно - управленческих решений
- 2.2. Методы и технологии разработки организационно - управленческих решений в условиях неопределенности и риска
- 2.3. Сущность и содержание анализа внутренней и внешней среды, инструменты анализа внутренней и внешней среды организации
- 2.4. Методологические основы системного анализа при разработке организационно - управленческих решений

### Тема 3. Контроль и анализ реализации управленческих решений

- 3.1 Сущность и содержание процесса разработки стратегических решений в хозяйственной деятельности
- 3.2 Мониторинг и контроль реализации организационно - управленческих решений
- 3.3 Зарубежный опыт организации контроля реализации организационно - управленческих решений, система ответственности
- 3.4 Технологии оценки качества и эффективности реализации организационно - управленческих решений

3.5 Социально-психологические основы подготовки и реализации организационно - управленческих решений

3.6 Роль информации в процессе разработки и принятия управленческих решений

3.7 Власть и организационная иерархия, делегирование управленческих полномочий в процессе разработки организационно - управленческих решений

#### **6. Форма контроля: Экзамен**

Составитель: Кан Е. В, старший преподаватель кафедры «Экономика и управление», «Дальневосточного филиала Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития Российской Федерации».

Учебно-методическое пособие

**«Международные валютно-кредитные отношения»**

Учебно-методическое пособие одобрено на заседании кафедры «Экономика и управление».  
Протокол № 9 от «30» марта 2023 г.

Подписано в печать 05.04.2023 г., формат 60x84 1/16  
Бумага офсетная. Гарнитура «Таймс»  
Усл. печ. л. 1,91. тираж 100 экз. Заказ № 261

---

«Дальневосточный филиал ФГБОУ ВО  
«Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития Российской Федерации»

683000, Петропавловск – Камчатский, Виллюйская, 25

---