Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Ганеев Винер Валиахметович
Должность: Директор
Дата подписания: 02.11.2026 14:35:40
Уникальный программный ключ:
fceab25d7092f3bff743e8ad3f8d57fddc1f5e66

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»

Бирский филиал

СОЦИАЛЬНО-ГУМАНИТАРНЫЙ ФАКУЛЬТЕТ

УТВЕРЖДАЮ:
Декан
*подписано ЭЦП* Логачева Л.Р.
*(подпись, инициалы, фамилия)*

«26» 02 2026 г.

# РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

## Методы принятия управленческих решений

*(наименование дисциплины)*

ОПОП ВО программа бакалавриата
38.03.04 Государственное и муниципальное управление

*шифр и наименование направления подготовки (специальности)*

направленность (профиль, специализация)

Муниципальное управление

*наименование направленности (профиля, специализации)*

форма обучения
очно-заочная

*(очная, очно-заочная, заочная)*

Бирск 2026 г.

Рабочая программа составлена на основании учебного плана основной профессиональной образовательной программы 38.03.04 Государственное и муниципальное управление профиль Муниципальное управление, одобренного ученым советом Бирского филиала Уфимского университета науки и технологий (протокол №7 от 27.02.2026 г.) и утвержденного директором Бирского филиала 27.02.2026.

| | | |
|---|---|---|
| Зав.кафедрой кафедры истории, философии и социально-гуманитарных наук *(наименование кафедры разработчика программы)* | *подписано ЭЦП* | Александров А.П. |
| Разработчик программы | *подписано ЭЦП* | Александров А.П. |
| Руководитель образовательной программы | *подписано ЭЦП* | Фархетдинова Ф.Ф. |

## 1. Цель дисциплины. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения основной профессиональной образовательной программы

### 1.1. Цель дисциплины

Цель изучения дисциплины: формирование знаний в области теории и практики разработки, оценки и принятия управленческих решений, в том числе в числе в условиях неопределенности и рисков, умений и навыков использования полученных знаний в профессиональной сфере.

### 1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения основной профессиональной образовательной программы

Таблица 1. – Результаты обучения по дисциплине

| Планируемые результаты освоения основной профессиональной образовательной программы (компетенции, закрепленные за дисциплиной) | | Код и наименование индикатора достижения компетенции, закрепленного за дисциплиной |
|---|---|---|
| код компетенции | наименование компетенции | |
| ОПК-2 | Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов | ОПК-2.1. Анализирует социально-экономические процессы для обоснования управленческих решений |
| | | ОПК-2.2. Разрабатывает проекты управленческих решений и мер регулирующего воздействия |
| | | ОПК-2.3. Реализует контрольно-надзорные функции и участвует в разработке государственных и муниципальных программ |
| ПК-2 | Способен организовывать контроль исполнения, проводить оценку качества управленческих решений и осуществление административных процессов | ПК-2.1. Организует контроль исполнения управленческих решений |
| | | ПК-2.2. Проводит оценку качества принятых управленческих решений |
| | | ПК-2.3. Осуществляет административные процессы в соответствии с установленными регламентами |
| УК-3 | Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде | УК-3.1. Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяет свою роль в команде |
| | | УК-3.2. Понимает особенности поведения выделенных групп людей, с которыми работает/взаимодействует, учитывает их в своей деятельности |
| | | УК-3.3. Эффективно взаимодействует с другими членами |

| | | |
|---|---|---|
| | | команды, в т.ч. участвует в обмене информацией, знаниями и опытом, в презентации результатов работы команды |

## 2. Структура и трудоемкость дисциплины

Общая трудоемкость (объем) дисциплины составляет 4.3 зачетные единицы (з.е.), 154 академических часов.

Таблица 2 – Объем дисциплины

| Виды учебной работы | Всего, часов | Количество часов в семестре |
|---|---|---|
| Общая трудоемкость дисциплины | 154 | 7 семестр - 154 |
| Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий (всего) | 30 | 7 семестр - 30 |
| в том числе: | | |
| лекции | 12 | 7 семестр - 12 |
| лабораторные занятия | 0 | |
| практические занятия | 18 | 7 семестр - 18 |
| Другие виды работ в соответствии с УП: | | |
| контрольная работа | 0.5 | 7 семестр - 1 |
| консультации | 0 | |
| Самостоятельная работа обучающихся (всего) | 124 | 7 семестр - 124 |
| Из них: | | |
| контроль | 0 | |
| ФКР: | | |
| *зачет* | 0 | |
| *зачет с оценкой* | 0.2 | 7 семестр - 1 |
| *курсовая работа (проект)* | 0 | |
| *экзамен* | 0 | |

## 3 Содержание дисциплины

Таблица 3 – Содержание дисциплины

| № п/п | Раздел (тема) дисциплины | Виды деятельности | | | | | Форма текущего контроля успеваемости |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Лек, час. | П, час. | ДЗ, час. | КоР, час. | СРС, час. | |
| 4 курс / 7 семестр | | | | | | | |
| 1 | Технология принятия управленческих решений | | | | | | |
| 1.1 | Процесс принятия организационно-управленческих решений в теории и практике управления<br><br>Общая характеристика организационно-управленческих решений. Основные свойства организационно-управленческих решений и требования к их разработке. | 2 | 2 | | | 10 | Тестирование, Семинар |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Классификация управленческих решений. Алгоритм принятия управленческих решений. Условия и факторы качества управленческих решений. Формы подготовки и реализации управленческих решений. | | | | | | |
| 1.2 | Процесс разработки, принятия и реализации управленческих решений<br><br>Основные этапы процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений. Целевая ориентация управленческих решений. Диагностика и идентификация проблем. Анализ альтернатив. Критерии и ограничения выбора альтернатив. | 2 | 2 | | | 8.8 | Тестирование, Семинар |
| 1.3 | Моделирование и модели принятия управленческих решений<br><br>Моделирование процессов принятия управленческих решений. Основная модель принятия решений. Факторы решения (детерминанты) как целевые компоненты управления. Модели теории принятия решений | 2 | 2 | | | 14 | Тестирование, Семинар |
| 2 | Система методов в теории и практике управления | | | | | | |
| 2.1 | Методы диагностики проблем<br><br>Методы сравнительного и факторного анализа. Методы моделирования. Методы прогнозирования. Методы ситуационного анализа. | 1 | 1 | | | 16 | Тестирование, Семинар |
| 2.2 | Методы выявления (генерирования) альтернатив<br><br>Необходимость активизации творческого мышления. Креативность как основа разработки незапрограммированных (уникальных) решений. Основные методы выявления альтернатив. | 1 | 1 | | | 10 | Тестирование, Семинар |
| 2.3 | Методы оценки и выбора альтернатив<br><br>Понятие среды принятия управленческих решений. Методы выбора альтернатив в условиях определенности. Вероятностно-статистические методы выбора | 1 | 2 | | | 18 | Семинар, Тестирование |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | альтернатив в условиях риска. Методы выбора альтернатив в условиях неопределенности. Методы выбора альтернатив в условиях неопределенности. Методы многокритериальной оценки. | | | | | | |
| 2.4 | Методы реализации организационно-управленческих решений и контроля выполнения<br><br>Методы планирования. Методы организации выполнения решений. Методы контроля выполнения решений. Ответственность в системе принятия и реализации управленческих решений. | 1 | 2 | | | 18 | Семинар, Тестирование |
| 2.5 | Эффективность управленческих решений<br><br>Эффективность управленческих решений и ее составляющие. Методы оценки экономической эффективности принятия и реализации управленческих решений (традиционные подходы). Концепция ценностно-ориентированного управления (концепция VBM) | 1 | 2 | | | 18 | Семинар, Тестирование |
| 3 | Информационное обеспечение разработки и принятия управленческих решений | | | | | | |
| 3.1 | Информационно-аналитическая поддержка процессов разработки и принятия управленческих решений<br><br>Современные информационные системы менеджмента и СППР. Информационные технологии создания и распределения знания. Управление на базе ситуационных центров. | 1 | 4 | | | 10.5 | Семинар, Тестирование |
| 4 | Контрольная работа | | | | 1 | 0.5 | |
| 5 | Дифференцированный зачет | | | 1 | | 0.2 | |
| Итого по 4 курсу 7 семестру | | 12 | 18 | 1 | 1 | 124 | |
| Итого по дисциплине | | 12 | 18 | 1 | 1 | 124 | |

Таблица 4 – Практические (семинарские) занятия

| № | Наименование семинарских и практических работ | Объем, час. |
|---|---|---|

| | | |
|---|---|---|
| п/п | | |

## 4. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

### Контрольные задания для проведения текущего контроля успеваемости

### Тестовые задания

Описание тестовых заданий: тестовые задания включают тесты закрытого типа (с одним правильным ответом), тесты на установлении последовательности и на установление соответствия. Оценка за выполнение тестовых заданий выставляется на основании процента заданий, выполненных студентами в процессе прохождения промежуточного и рубежного контроля знаний

тестовые задания

1. Наиболее удачное определение управленческого решения - это:
    1. инструмент управленческой деятельности;
    2. продукт управленческой деятельности;
    3. выбранный (утвержденный) вариант управленческих действий
    4. форма воздействия субъекта на объект;
    5. управленческий документ.
2. Юридическое свойство управленческого решения – это:
    1. целенаправленность;
    2. правомерность;
    3. плановость;
    4. коллегиальность.
3. Организационные свойства управленческого решения - это:
    1. плановость;
    2. последовательность;
    3. целенаправленность;
    4. правомерность.
4. Технологическое свойство управленческого решения - это:
    1. комплексность;
    2. стадийность;
    3. целенаправленность;
    4. актуальность.
5. Системное свойство управленческого решения - это:
    1. коллегиальность;
    2. плановость;
    3. комплексность;
    4. актуальность.
6. Проблемное «свойство управленческого решения» - это:
    1. срочность;
    2. плановость;
    3. актуальность;
    4. последовательность разработки.
7. Юридическое стимулирующее свойство управленческого решения - это:
    1. стадийность;
    2. правомерность;
    3. мотивационность;

4. коллегиальность.

8. Правильная (логическая) последовательность реализации элементов управленческого процесса - это:
   1. управленческие действия;
   2. управленческая ситуация;
   3. управленческое решение;
   4. управленческие функции.
9. Базовая управленческая категория - это:
   1. управленческая функция;
   2. проблемная ситуация;
   3. управленческое решение;
   4. управленческие действия;
   5. управленческая цель.
10. Установите соответствие элементов процесса принятия решения и его аспектов; элементы:
    1. анализ, преобразование сведений (данных) о ситуации;
    2. логические мыслительные операции;
    3. выбор методов разработки решения;
    4. нормативно-правовое обеспечение решения;
11. аспекты:
    1. юридический;
    2. информационный;
    3. психологический;
    4. организационный.
12. Отличительные по содержанию характеристики управленческих решений в организациях и в частной жизни - это:
    1. цели;
    2. проблемы;
    3. разделение труда;
    4. профессионализм;
    5. актуальность.
13. Общие характеристики управленческих решений в организациях и частной жизни - это:
    1. актуальность;
    2. влияние на интересы субъекта разработки;
    3. влияние на интересы коллектива работников;
    4. разделение труда.
14. Управленческое решение – это конечный продукт управленческой деятельности?

    _____
15. Управленческое решение – это промежуточный продукт управленческой деятельности?

    _____
16. Управленческое решение – это концентрированное выражение процесса …
17. Управленческое решение – это инструмент … субъекта на объект
18. Две наиболее близкие по содержанию управленческие категории – это:
    1. цели;
    2. функции;
    3. действия;
    4. проблемы;
    5. решения.
19. Управленческое решение – это выбор альтернативы…….
20. Классификация решений – это:
    1. ранжирование решений;
    2. оценка качества решений;
    3. группировка решений по каким-либо признакам;

4. структуризация решений.

21. Классификация решений имеет значение для:
    1. оценки качества решений;
    2. определения состава исполнителей решений;
    3. анализа содержания решений;
    4. выявления общих (сходных) и отличительных свойств.
22. Группа решений, выделенная по временному признаку - это:
    1. стратегические и тактические;
    2. индивидуальные и коллегиальные;
    3. долгосрочные и краткосрочные;
    4. глобальные и локальные.
23. Группа решений, выделенная по информативному признаку - это:
    1. документированные и недокументированные;
    2. долгосрочные и краткосрочные;
    3. детерминированные и вероятностные;
    4. однокритериальные и многокритериальные.
24. Группа решений, выделенная по способу их фиксации - это:
    1. формализованные и неформализованные;
    2. корректируемые и некорректируемые;
    3. документированные и недокументированные;
    4. стратегические и тактические.
25. Группа решений, выделенная по характеру прогнозируемых последствий - это:
    1. традиционные нетипичные;
    2. корректируемые и некорректируемые;
    3. индивидуальные и коллегиальные;
    4. глобальные и локальные.
26. Группа решений, выделен по сфере воздействия это:
    1. стратегические и тактические;
    2. глобальны и локальные;
    3. формализованные и неформализованные;
    4. однокритериальные и многокритериальные.
27. Группа решений, выделенная по форме принятия их – это:
    1. долгосрочные и краткосрочные;
    2. стратегические и тактические;
    3. индивидуальные и коллегиальные;
    4. глобальные и локальные.
28. Группа решений, выделен по значимости цели - это:
    1. детерминированные и вероятностные;
    2. стратегические и тактические;
    3. формализованные и неформализованные;
    4. традиционные и нетипичные.
29. Группа решений, выделенная по степени повторяемости проблемы - это:
    1. детерминированные и вероятностные;
    2. глобальные и локальные;
    3. традиционные и нетипичные;
    4. долгосрочные и краткосрочные.
30. Группа решений, выдел по содержанию проблемы - это:
    1. традиционные и нетипичные;
    2. экономические и научно-технические;
    3. формализованные и неформализованные;
    4. детерминированные и вероятностные.
31. Вероятностные решения – это решения, принятые в условиях:

1. конкуренции;
2. риска;
3. спада производства;
4. неопределенности.

32. Детерминированные решения – это решения, принятые в условиях:
    1. риска;
    2. стабилизации производства;
    3. определенности;
    4. конкуренции.
33. Группа решений, выделенная по методам их разработки - это:
    1. глобальные и локальные;
    2. формализованные и неформализованные;
    3. индивидуальные и коллегиальные;
    4. однокритериальные и многокритериальные.
34. Установите соответствие классификационных признаков и классификационных групп решений; признаки:
    1. временной;
    2. содержание проблем;
    3. характер информации;
    4. значимость цели;
35. группы:
    1. детерминированные и вероятностные;
    2. стратегические и тактические;
    3. экономические и социальные;
    4. среднесрочные и краткосрочные.
36. Классификация решений – это инструмент управления их реализацией? Долгосрочные и стратегические решения – это идентичные понятия?
37. Форма принятия решений влияет на их качество?
38. Укажите соответствие классификационных признаков и классификационных групп решения, признаки:
    1. способ фиксации;
    2. метод разработки;
    3. форма принятия;
    4. сфера действия.
39. группы:
    1. локальные и глобальные;
    2. формализованные и неформализованные;
    3. документированные и недокументированные;
    4. индивидуальные и коллективные
40. Признак разделения решений на одноуровневые и многоуровневые - это:
    1. способ фиксации;
    2. характер проблемы;
    3. количество критериев;
    4. глубина воздействия.
41. Где формируется качество решения?
    1. на стадии реализации;
    2. на стадии разработки;
    3. на всех стадиях;
    4. на стадии утверждения.
42. Где формируется эффективность решения?
    1. на стадии утверждения;
    2. на стадии реализации;

3. на стадии разработки;
4. на всех стадиях.

43. Факторы научной обоснованности решения - это:
    1. количество участников разработки решения;
    2. полнота анализа проблемной ситуации;
    3. ответственность исполнителей;
    4. глубина анализа ситуации;
    5. методы анализа.
44. Факторы своевременности решения - это:
    1. мотивация разработчиков решения;
    2. форма разработки решения;
    3. методы разработки решения;
    4. контроль выполнения решения.
45. Факторы реальности решения - это:
    1. наличие финансовых ресурсов;
    2. сложность ситуации;
    3. наличие материальных ресурсов;
    4. мотивация исполнения.
46. Признаки непротиворечивости решения - это:
    1. количество участников разработки решения;
    2. соответствие целям организации;
    3. обеспеченность ресурсами;
    4. соответствие ранее принятым решениям.
47. Факторы непротиворечивости решения - это:
    1. ориентация разработки на цели организации;
    2. форма разработки решения;
    3. учет содержания ранее принятых решений;
    4. методы разработки решения.
48. Факторы адаптивности решения - это:
    1. интервальный характер параметров решения;
    2. ответственность исполнителей решения;
    3. регулируемость исполнения решения;
    4. состав разработчиков решения;
    5. изменчивость целей организации.
49. **Ответ:** a, b, e
50. Признаки адаптивности решения - это:
    1. интервальная форма параметров решения;
    2. контроль исполнения решения;
    3. корректируемость решения;
    4. динамика внешней среды.
51. Признаки научной обоснованности решений - это:
    1. наличие моделей, расчетов в обосновании решений;
    2. ответственность за исполнение решений;
    3. сроки разработки решений;
    4. методы разработки решений;
    5. сроки выполнения решения.
52. Признаки реальности решения - это:
    1. превышение ресурсов организации ресурсоемкости решения;
    2. интервальная форма параметров решения;
    3. многовариантность решения;
    4. превышение плановых сроков реализации фактических.
53. Признаки своевременности решения - это:

1. ресурсообеспеченность решения;
2. превентивность разработки;
3. многовариантность решения;
4. превышение жизненного цикла проблемной ситуации периода разработки и утверждения решения.

54. Установите соответствие факторов и параметров качества решений;

| Факторы | параметры |
|---|---|
| 1. обеспеченность реализации ресурсами;<br>2. квалификация разработчиков;<br>3. форма разработки решения;<br>4. мотивация исполнения решения;<br>5. ориентация на цели организации | 1. научная обоснованность;<br>2. реальность;<br>3. своевременность;<br>4. непротиворечивость |

.

1. Факторы оптимальности решений - это:
   1. многовариантность;
   2. количество участников разработки;
   3. методы разработки;
   4. контроль выполнения.
2. Признаки оптимальности решений - это:
   1. продолжительность разработки решения;
   2. заданные сроки реализации;
   3. соответствие целям организации;
   4. срок утверждения.
3. Факторы и признаки качества решения – это идентичные понятия?_____
4. Ресурсоемкость – это качественный параметр решения?_____
5. Методы разработки – это факторы качества решения?_____
6. Виды непротиворечивости управленческого решения - это:
   1. целевая;
   2. временная;
   3. ресурсная;
   4. пространственная.
7. Два наиболее близкие по содержанию параметра качества решения - это:
   1. адаптивность;
   2. экономичность;
   3. непротиворечивость;
   4. ресурсоемкость;
   5. своевременность.
8. Психологические феномены оказывают на принятие решений:
   1. только положительное влияние;
   2. только отрицательное влияние;
   3. нейтральное;
   4. или положительное или отрицательное;
   5. и положительное и отрицательное одновременно.
9. Причинами возникновения психологических феноменов могут быть:
   1. характер проблемы;
   2. условия разработки, утверждения решения;
   3. сроки разработки;
   4. особенности психики человека.
10. Психологический феномен Ф.Ирвана состоит:
    1. в стремлении уклониться от ответственности;
    2. в завышении значимости желаемого результата;

3. в ложном согласии;
4. в завышении вероятности желаемого результата.

11. Феномен «позитивного сдвига» состоит:
    1. в стремлении выбрать «любимое» решение;
    2. в большей рискованности групповых решений относительно индивидуальных;
    3. в сближении мнений членов группы;
    4. в поляризации мнений.
12. Феномен «излюбленной альтернативы» есть следствие:
    1. групповой формы принятия решений;
    2. стереотипного мышления руководителя;
    3. индивидуальной формы принятия решений;
    4. низкой квалификацией выбирающего решение.
13. Феномен «аналитического паралича» – это:
    1. занижение роли анализа в разработке решения;
    2. превращение сбора и анализа информации в самоцель;
    3. неполнота информации;
    4. завышение роли анализа.
14. Феномен различной направленности динамики индивидуальных мнений в групповой дискуссии проявляется:
    1. в различном характере аргументов одинаковых точек зрения;
    2. в поляризации мнений;
    3. в различной скорости генерации идей;
    4. в сближении мнений.
15. Эффект состава группы проявляется:
    1. в открытом давлении на членов группы;
    2. в зависимости результатов принятых решений от количества участников группы;
    3. в поляризации мнений;
    4. в зависимости результатов принятия решений от степени однородности группы;
    5. в полном согласии.
16. Преимущества индивидуальной формы принятия решений относительно групповой проявляются:
    1. в большей возможности решать сложные проблемы;
    2. в меньших затратах времени;
    3. в большей обоснованности решений;
    4. в большей возможности реализовать свой потенциал.
17. Преимущества групповой формы принятия решений проявляются:
    1. в возможности использовать «синергетический эффект»;
    2. в объективизации принятия решений;
    3. в демократизации принятия решений;
    4. в повышении ответственности.
18. Иерархические группы отличаются от паритетных:
    1. количеством участников группы;
    2. наличием механизма управления;
    3. уровнем квалификации членов группы;
    4. наличием лидерства в группе.
19. Установите соответствие феноменов и особенностей поведения участников принятия решений;

| Феномены | Особенности поведения |
|---|---|
| 1. деформации мышления;<br>2. избегания лидерства;<br>3. ложного согласия; | 1. самоцензура членов группы;<br>2. стремление индивидуализировать свое мнение без достаточной аргументации; |

| | |
|---|---|
| 4. демонстративного несогласия; | 3. стремление руководителя снизить свое участие в выработке решения;<br>4. стремление присоединиться к мнению большинства группы. |

1. Признаки авторитарного стиля принятия решений - это:
    1. индивидуальные консультации;
    2. ознакомление всех подчиненных с характером проблемы;
    3. самостоятельное принятие решений с использованием полученной консультации;
    4. групповые консультации.
2. Установите последовательность стилей руководства, отражающую усиление демократизма принятия решений:
    1. стиль полного участия;
    2. авторитарный;
    3. индивидуально-консультационный;
    4. консультационно-групповой.

Методические материалы, определяющие процедуру оценивания выполнения тестовых заданий

Описание методики оценивания выполнения тестовых заданий: оценка за выполнение тестовых заданий ставится на основании подсчета процента правильно выполненных тестовых заданий.
**Критерии оценки:**
- **оценка 5** выставляется студенту, если процент правильно выполненных тестовых заданий составляет 81 – 100 %;
- **оценка 4** выставляется студенту, если процент правильно выполненных тестовых заданий составляет 61 – 80 %;
- **оценка 3** выставляется студенту, если процент правильно выполненных тестовых заданий составляет 41 – 60 %;
- **оценка 2** выставляется студенту, если процент правильно выполненных тестовых заданий составляет 40 %;

**Контрольная работа**

контрольная работа

1. Проблемы управления риском в современных организациях.
2. Особенности принятия решений в сфере маркетинга.
3.Методы принятия решений в ассортиментной политике организации.
4.Проблемы повышения качества и способы их разрешения.
5. Экспертные оценки в процессе принятия управленческих решений.
6. Организация исследования организационно-управленческих проблем.
7. Диагностика проблем организации и принятие решений.
8. Социально-экономическое экспериментирование как инструмент оценки альтернатив.
9. Причинный анализ: алгоритм проведения и роль в принятии управленческих решений.
10. Использование логистического подхода при совершенствовании работы склада.
11. Совершенствование системы управления запасами торгового предприятия.
12. Технология проведения логистического аудита и направления совершенствования процессов физического товародвижения па предприятии.
13. Порядок проектирования и внедрения логистической системы на предприятии.
14. Логистический менеджмент на предприятии и особенности совершенствования подразделений логистики.

15. Особенности физического товародвижения сельскохозяйственного предприятия и направления разрешения существующих проблем.
16. Механизмы управления в системах менеджмента качества.
17. Регламентация деятельности как процедура стандартизации решений.
18. Управленческие решения как механизм реализации управления.
19. Стили принятия и реализации управленческих решений: достоинства и недостатки.
20. Системы принятия решений в организациях (информационный подход).
21. Сравнительный анализ программного обеспечения управленческой деятельности.

Методические материалы, определяющие процедуру оценивания контрольной работы

Контрольная работа – одна из форм проверки и оценки усвоенных знаний, получения информации о характере познавательной деятельности, уровня самостоятельности и активности студентов в учебном процессе, эффективности методов, форм и способов учебной деятельности. Эта форма самостоятельной работы обучающихся выявляет умение применять теоретические знания на практике, помогает проверить усвоение курса перед зачетом или экзаменом.
За контрольную работу, выполненную студентом заочной формы обучения, выставляется оценка «зачтено», либо «незачтено». Преподаватель учебной дисциплины оценивает работу по следующим критериям:
Оценка **«зачтено»** выставляется за контрольную работу, в которой:

1. Представлено логичное содержание.
2. Отражена актуальность рассматриваемой темы, верно определены цель и задачи.
3. Представлен достаточный уровень навыков самостоятельной работы с литературой и источниками.
4. Основная часть контрольной работы отражает поставленную цель и задачи.
5. В заключении сформулированы выводы по работе.
6. Работа оформлена в соответствии с разработанными в ВУЗе требованиями.
7. Работа выполнена в срок.

Оценка «незачтено» выставляется обучающемуся, если в контрольной работе поверхностно раскрыты исследуемые вопросы, допущены принципиальные ошибки, а также при условии механически переписанного материала из учебников или другой литературы. В случае оценки "незачтено" контрольная работа направляется обучающемуся для повторного выполнения.

**Кейс-задания**

Описание кейс-заданий: кейс-задание представляет собой ситуационную задачу, требующую осмысления, анализа, а затем решения. Решение кейс-задания должно быть аргументированным, содержать пояснения.

Кейс-задания

Задача 1. В городе Загорье приближается праздник - 500 лет со для основания. Городская дума решила отметить эту круглую дату, провести праздник, а заодно обеспечить пополнение городского бюджета. И вот мы присутствуем на заседании, где обсуждаются детали.
Надо решить, где проводить праздник - на открытом воздухе или в здании городского театра. Финансовый результат праздника зависит от погоды, которая будет в тот день. При хорошей солнечной погоде все Загорье выйдет на улицы, праздничные мероприятия соберут массу участников, и городской бюджет пополнится солидной суммой. А если дождь? Загорцы - патриоты своего города, и праздничные эстрады, качели и карусели не будут пустовать, но их посетителей, празднующих под зонтиками, будет, конечно, много меньше, чем в солнечную погоду.
Второй вариант - празднование в здании. Он явно выигрывает в случае дождя - праздновать под крышей явно лучше, чем под зонтиками. Однако в солнечную погоду многие жители Загорья предпочтут радоваться солнцу, гулять или работать в садах и огородах, но не праздновать в здании.

Итак, каждый из двух вариантов решения имеет плюсы и минусы. Для принятия решения явно не хватает следующей количественной информации:
- насколько вероятна в день праздника солнечная погода и насколько - дождливая;
- каковы финансовые результаты праздника при различных вариантах сочетания погоды и места проведения (а таких сочетаний четыре: солнечно - проведение на открытом воздухе, праздник под дождем, в театре при солнце, в здании при дожде).
На первый вопрос Дума поручает ответить городскому гидрометцентру, на второй - группе из режиссеров праздника, бухгалтеров и представителей торговых фирм. Перед началом следующего заседания думцы Загорья получают запрошенные ими количественные данные, сведенные в таблицу.
Табл.1. Прибыль города при различных вариантах проведения праздника (тыс.руб.)

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

Обсудите условия задачи. Примите решение.
Задача 2. 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?
Задача 3. «Принятие решения о размерах и границах фирмы»
Условие. Фирма стоит перед выбором: или сбыт собственной продукции поручается специализированному торговому предприятию на основе заключения долгосрочного контракта, или его осуществляет собственное сбытовое подразделение фирмы, которое необходимо создать. Что она предпочитает, какую форму защиты транзакции выберет?
Все необходимые данные представлены в таблице.

| Изделие | Объем производства | Оптовая цена | Розничная цена |
|---|---|---|---|
| А | 10 000 | 10 | 12 |
| Б | 20 000 | 12 | 15 |
| В | 15 000 | 15 | 19 |

Транзакционные издержки, связанные с заключением контракта (все 4 вида транзакционных издержек), – 20000. Дополнительные затраты на организацию сбыта продукции конечным потребителям (дополнительные средства производства, дополнительная рабочая сила, хранение, транспортировка, упаковка, реклама) – 150 000.
Дополнительные затраты на управление фирмой в связи с усложнением ее внутренней структуры (дополнительные общецеховые и общезаводские расходы) – 12000 при условии совмещения работ и использования работников, получающих повременную зарплату. Их можно снизить на 2000 (вмененный доход 2000). Итого: дополнительные затраты на управление составят 12000 – 2000=10 000.
Задача 4. Известно, что на рынке компьютеров ежемесячно может быть реализовано до 5 тыс. единиц этой техники. Действующие фирмы реализуют только 4 тыс. Они предполагают нарастить их выпуск до 4,2 тыс. Доход от продажи каждого компьютера составляет 100 у.е. Ваша фирма производит видеомагнитофоны. По данным маркетинговых исследований можно увеличить их выпуск на 400 единиц. Доход от продажи каждого – 200 у.е. Перед вами стоит дилемма, что

выгоднее сделать: перепрофилировать производство на выпуск компьютеров, что обойдется в 3 0000 у.е., или расширить выпуск магнитофонов, что будет стоить 20 000 у.е.
Ваша задача состоит в следующем:
a. Определить факторы, которые вы будете учитывать при принятии решения.
b. Определить весь перечень возможных альтернатив.
c. Провести расчеты доходности.
d. Выбрать единственное решение.
Задача 5. «Ответственность за неудачу»
Экономическое положение и финансовые показатели крупной производственно-торговой фирмы за последние несколько месяцев ощутимо ухудшились. А по некоторым товарным позициям наметилась устойчивая тенденция к сокращению оборота. На совещании у руководства директор по маркетингу предложил поправить положение с помощью масштабной и действенной рекламной кампании и поручить начальнику отдела рекламы подготовить соответствующий проект.
Начальник отдела рекламы приступил к разработке возможных вариантов рекламной кампании и вскоре направил их директору по маркетингу, которому был подчинен. Через несколько дней он получил утвержденный вариант и в соответствии с ним отдел разработал детальный проект рекламной кампании, который был для сведения направлен директору по маркетингу. Прошла неделя, но реакции не последовало. Тогда начальник отдела рекламы обратился к секретарю директора по маркетингу с просьбой узнать, рассмотрел ли шеф их проект, и на следующий день получил окончательный проект рекламной кампании, подписанный директором по маркетингу.
Начальник отдела рекламы безотлагательно начал реализацию предусмотренных проектом рекламных мероприятий, однако к намеченному сроку ожидаемого результата получено не было. Более того, скоро выяснилось, что рекламная кампания в целом оказалась крайне неудачной. Когда это стало для всех очевидно, директор по маркетингу вызвал начальника рекламного отдела и стал упрекать его в том, что предложенный им проект был недостаточно продуман и принес лишь дополнительные расходы.
Однако начальник отдела рекламы решительно защищался от этой, по его мнению, необоснованной критики. Он заявил: «Я не понимаю ваших упреков. Вы сами дали ―зеленой свет‖ для реализации наших предложений. Все мои проекты были своевременно представлены, на них есть ваши визы. Хорошо, что я сохранил все документы и теперь нельзя свалить на меня и мой отдел всю вину за нашу общую неудачу!»
Вопросы для анализа:
1. Что вы скажете по поводу такой реакции начальника отдела рекламы на упреки руководства?
2. Кто несет ответственность за провал рекламной кампании?
3. О какой ответственности в данной ситуации может идти речь?
4. Какое значение в этом случае имела подпись директора по маркетингу?
5. Какие выводы могут быть сделаны в отношении начальника рекламного отдела?
6. Какие решения в отношении возникших проблем целесообразны в данной ситуации?
Задача 6. Рассмотрите ситуацию.
Закрытое акционерное общество «Саунт» работает на рынке 5 лет. Занимается поставкой автозапчастей на российский рынок. За это время успело зарекомендовать себя.
Сложилась следующая ситуация: на рынке появилась конкурирующая фирма. Автозапчасти данной фирмы стоят в 1,5 раза дешевле, чем у фирмы «Саунт». Что в данной неблагоприятной управленческой ситуации делать фирме «Саунт»?
Задание. Попробуйте решить данную проблему. Какие действия должна предпринять данная фирма?
Какую информацию ЗАО «Саунт» будет использовать для решения данной проблемы? Почему необходимо для получения лучшего результата использовать как качественную, так и количественную информацию?
Примите управленческое решение. Подумайте, как принятое вами решение отразится на деятельности организации в целом и на сотрудниках данной фирмы.

От каких факторов в данном случае будет зависеть качество и эффективность управленческого решения?
Каково в данной ситуации будет влияние личностных оценок руководителя, среды принятия решения, информационных ограничений, поведенческих ограничений на процесс принятия управленческих решений?
Какова будет ответственность в случае принятия неверного, непродуманного, необоснованного управленческого решения? К чему это может привести?
Задача 7. Имеются семь инвестиционных проектов I1, I2, ... I7. Каждый из них характеризуется составной прибылью в условных единицах и затратам в млн. руб.:

| Показатель | Проекты | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Прибыль усл.ед. | 2,6 | 1,8 | 2,3 | 2,7 | 2,0 | 1,6 | 3,0 |
| Затраты млн.руб. | 1,0 | 0,9 | 1,0 | 1,2 | 0,7 | 0,6 | 2,5 |

Лимит финансирования, выделенный для реализации проектов, составляет 3,5 млн. руб.
Необходимо определить перечень наиболее эффективных проектов.
Задача 8. «Ответственность за неудачу»
Экономическое положение и финансовые показатели крупной производственно-торговой фирмы за последние несколько месяцев ощутимо ухудшились. А по некоторым товарным позициям наметилась устойчивая тенденция к сокращению оборота. На совещании у руководства директор по маркетингу предложил поправить положение с помощью масштабной и действенной рекламной кампании и поручить начальнику отдела рекламы подготовить соответствующий проект.
Начальник отдела рекламы приступил к разработке возможных вариантов рекламной кампании и вскоре направил их директору по маркетингу, которому был подчинен. Через несколько дней он получил утвержденный вариант и в соответствии с ним отдел разработал детальный проект рекламной кампании, который был для сведения направлен директору по маркетингу. Прошла неделя, но реакции не последовало. Тогда начальник отдела рекламы обратился к секретарю директора по маркетингу с просьбой узнать, рассмотрел ли шеф их проект, и на следующий день получил окончательный проект рекламной кампании, подписанный директором по маркетингу.
Начальник отдела рекламы безотлагательно начал реализацию предусмотренных проектом рекламных мероприятий, однако к намеченному сроку ожидаемого результата получено не было. Более того, скоро выяснилось, что рекламная кампания в целом оказалась крайне неудачной. Когда это стало для всех очевидно, директор по маркетингу вызвал начальника рекламного отдела и стал упрекать его в том, что предложенный им проект был недостаточно продуман и принес лишь дополнительные расходы.
Однако начальник отдела рекламы решительно защищался от этой, по его мнению, необоснованной критики. Он заявил: «Я не понимаю ваших упреков. Вы сами дали ―зеленой свет‖ для реализации наших предложений. Все мои проекты были своевременно представлены, на них есть ваши визы. Хорошо, что я сохранил все документы и теперь нельзя свалить на меня и мой отдел всю вину за нашу общую неудачу!»
Вопросы для анализа:
1. Что вы скажете по поводу такой реакции начальника отдела рекламы
на упреки руководства?
2. Кто несет ответственность за провал рекламной кампании?
3. О какой ответственности в данной ситуации может идти речь?
4. Какое значение в этом случае имела подпись директора по маркетингу?
5. Какие выводы могут быть сделаны в отношении начальника рекламного отдела?
6. Какие решения в отношении возникших проблем целесообразны в данной ситуации?

Задача 9. Выберите оптимальную стратегию (Р) выпуска пластмассовых изделий при различных состояниях внешней среды (S) для компании, производящей хозяйственные товары из пластмассы, основываясь на критерии максимина.
Необходимая информация для принятия решения приведена в таблице эффективности производства (дохода).

| Стратегии | Состояние среды | | | |
|---|---|---|---|---|
| | S1 | S2 | S3 | S4 |
| P1 | 400 | 200 | 300 | 100 |
| P2 | 300 | 100 | 150 | 200 |
| P3 | 150 | 180 | 200 | 170 |

Задача 10. Выберите оптимальную стратегию (Р) выпуска новой продукции при различных состояниях внешней среды (S), основываясь на критерии минимакса. Необходимая информация для принятия решения приведена в таблице эффективности выпуска (затрат).

| Стратегии | Состояние среды | | | |
|---|---|---|---|---|
| | S1 | S2 | S3 | S4 |
| P1 | 150 | 250 | 200 | 70 |
| P2 | 300 | 100 | 50 | 200 |
| P3 | 400 | 180 | 100 | 170 |

Задача 11. Группе из трех равноправных компаньонов необходимо принять оптимальное групповое решение, выбрав его из четырех возможных вариантов al, a2, a3, a4. Каждое лицо группы по-разному оценивает возможные решения. Эта оценка приведена ниже в таблице рангов, чем ниже ранг, тем предпочтение больше.
Ранжировка альтернатив

| ЛПР | Ранги оцениваемых альтернатив | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 1-й | 2-й | 3-й | 4-й |
| 1-е | A1 | A3 | A4 | A2 |
| 2-е | A4 | A1 | A3 | A2 |
| 3-е | A3 | A4 | A2 | A1 |

Задача 12. Условие.
Гончарное предприятие выпускает 2 вида глиняной посуды. Первый –это простой глиняный горшок с упрочненным ободком. Второй – это меньшая по размеру и более изящная ваза с ручками и орнаментом по бокам. Для изготовления простого глиняного горшка требуется 4 кг глины и 1 час работы, а его реализация приносит прибыль 4 ден. ед. прибыли. Для изготовления вазы требуется 3 кг глины и 2 часа работы. Прибыль от реализации вазы составляет 5 ден. ед. В фирме 40 часов в неделю работает один гончар; допустимый расход глины составляет 120 кг в неделю.
Требуется определить:
1. Сколько горшков и ваз нужно изготовить в неделю, чтобы максимизировать прибыль предприятия?
Задача 13. Условие. Небольшая обувная фабрика выпускает два изделия – кроссовки и домашние тапочки. Для производства используются три типа ресурсов: кожа, ткань и труд. Доход от реализации одной пары кроссовок составляет 100 ден. ед., пары тапочек – 50 ден. ед. Удельные расходы ресурсов, необходи- мых для пошива одной пары обуви каждого типа, приведены в таблице. Там указаны недельные запасы ресурсов, которыми располагает фабрика.

| Необходимые ресурсы | Кроссовки | Тапочки | Недельные запасы ресурсов |
|---|---|---|---|
| Кожа (кв.ед) | 7 | 2 | 700 |
| Ткань (кв.ед) | 2 | 4 | 480 |
| Труд (ч/час) | 2 | 2 | 300 |
| Доход от продажи одной пары обуви (ден.ед) | 100 | 50 | |

Требуется сформировать недельную производственную программу, при которой доход от реализации будет максимальным.

Задача 14. В группах по три человека рассмотрите последовательно каждый этап процесса принятия управленческого решения. Как вы считаете, какие факторы внутренней и внешней среды будут влиять на каждый из этапов? Результаты своей работы вынесите на дискуссию на практическом занятии. Проведите обсуждение на тему: Из каких этапов состоит стадия подготовки к разработке управленческого решения? Какая информация используется в качестве входной на этапе получения информации о ситуации? Что значит недостаточность информации при анализе неблагоприятной управленческой ситуации? Что значит избыточность информации при анализе неблагоприятной управленческой ситуации?

Задача 15. В группах по три-четыре человека рассмотрите следующую ситуацию. Ваше предприятие столкнулось с неблагоприятной управленческой ситуацией. Соответственно надо принимать управленческое решение. Итак, мы начали подготовку к разработке управленческого решения. Может ли на этом этапе неблагоприятная управленческая ситуация разрешиться? Или начатый процесс по разработке и принятию управленческого решения следует довести до конца? Проведите обсуждение на тему: Зачем при принятии управленческого решения генерируют альтернативные варианты решений?

Задача 16. В группах по три-четыре человека рассмотрите следующую ситуацию. Предположите, что у вас есть фирма. Придумайте для вашей фирмы конкретную неблагоприятную управленческую ситуацию. Попробуйте выполнить все этапы блока «Разработка управленческого решения». Причем при генерировании альтернативных вариантов управленческих решений можете использовать любой известный вам метод. Результаты своей работы обсудите.

Задача 17. Продолжите начатое ранее обсуждение по выходу вашего предприятия из сложившейся ситуации. Обсудите проблему в соответствии с этапами блока принятия решения, реализации и анализа результата. Результаты своей работы обсудите.

Задача 18. В группах по три-четыре человека рассмотрите процесс реализации управленческих решений. Представьте, что у вас есть предприятие. Нарисуйте организационную структуру вашего предприятия. Покажите, как информация циркулирует в вашей организационной структуре от вышестоящих уровней управления к нижестоящим, и наоборот. А также покажите, как происходит обмен информацией на одном уровне управления. Приведите конкретный пример. Результаты своей работы обсудите.

Задача 19. В группах по три-четыре человека рассмотрите основные составляющие процесса контроля. Обоснуйте, чем отличаются критерии качества от стандартов. А также определите причины необходимости контроля реализации управленческого решения на предприятии. Предположите, что у вас есть предприятие. Какие методы контроля реализации управленческих решений вы использовали бы на своем предприятии? Обоснуйте свой ответ. Результаты своей работы обсудите.

Задача 20. Ниже приводится список типичных организационных ре- шений. Необходимо определить, являются ли они запрограммированными или нет.

| № | Список решений | Да | Нет |
|---|---|---|---|
| | Наем заведующим | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | специалиста в исследовательскую лабораторию компании, производящую сложную техническую продукцию | | |
| | Доведение мастером до рабочих дневного задания | | |
| | Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании | | |
| | Решение начальника о допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача | | |
| | Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе | | |
| | Дача руководителем согласия на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы | | |
| | Определение годичного задания для ассистента профессора | | |
| | Дача начальником согласия на предоставление подчиненному возможности посетить | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | учебный семинар в области его специализации | | |
| | Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы о новом вузовском учебнике | | |
| | Выбор правлением компании места для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами | | |

Методические материалы, определяющие процедуру оценивания выполнения кейс-заданий

Описание методики оценивания: при оценке решения кейс-задания наибольшее внимание должно быть уделено тому, насколько полно раскрыто содержание материала, четко и правильно даны ли определения, раскрыто содержание понятий, верно ли использованы научные термины, использованы ли аргументированные доказательства, опыт деятельности, использованы ли ранее приобретенные знания, раскрыты ли причинно-следственные связи, насколько высок уровень умения оперирования научными категориями, анализа информации, владения навыками практической деятельности.
**Критерии оценки (в баллах)** (должны строго соответствовать рейтинг плану по макс. и мин. колич. баллов и только для тех, кто учится с использованием модульно-рейтинговой системы обучения и оценки успеваемости студентов):
- **2** балла выставляется студенту, если задание грамотно проанализировано, установлены причинно-следственные связи, демонстрируются умения работать с источниками информации, владение навыками практической деятельности, найдено оптимальное решение кейс-задание;
- **1** балл выставляется студенту, если задание проанализировано поверхностно, не установлены причинно-следственные связи, демонстрируются слабые умения работать с источниками информации, неуверенное владение навыками практической деятельности, найдено решение кейс-задания, но имеет значительные недочеты;
- **0** баллов выставляется студенту, если задание не проанализировано, не установлены причинно-следственные связи, демонстрируется отсутствие умения работать с источниками информации, не сформированы навыки практической деятельности, решение кейс-задания не найдено.

**Вопросы для семинаров**

тематика семинаров

Тема 1.Процесс принятия организационно-управленческих решений в теории и практике управления

1. Общая характеристика организационно-управленческих решений.
2. Основные свойства организационно-управленческих решений и требования к их разработке.
3. Классификация управленческих решений.
4. Алгоритм принятия управленческих решений.
5. Условия и факторы качества управленческих решений.

6. Формы подготовки и реализации управленческих решений.

Тема 2. Процесс разработки, принятия и реализации управленческих решений

1. Основные этапы процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений.
2. Целевая ориентация управленческих решений.
3. Диагностика и идентификация проблем.
4. Анализ альтернатив.
5. Критерии и ограничения выбора альтернатив.

Тема 3. Моделирование и модели принятия управленческих решений

1. Моделирование процессов принятия управленческих решений.
2. Основная модель принятия решений.
3. Факторы решения (детерминанты) как целевые компоненты управления.
4. Модели теории принятия решений

Тема 4. Методы диагностики проблем

1. Методы сравнительного и факторного анализа.
2. Методы моделирования.
3. Методы прогнозирования.
4. Методы ситуационного анализа.

Тема 5. Методы выявления (генерирования) альтернатив

1. Необходимость активизации творческого мышления.
2. Креативность как основа разработки незапрограммированных (уникальных) решений.
3. Основные методы выявления альтернатив.

Методические материалы, определяющие процедуру оценивания ответа на семинаре

При оценивании ответа на семинаре следует уделять внимание тому, насколько полно раскрыто содержание материала, четко и правильно даны определения, раскрыто ли содержание понятий, верно ли использованы научные термины; использованы ли при ответе ранее приобретенные знания; раскрыты ли в процессе причинно-следственные связи; демонстрируются высокий уровень умения оперировать знениями, анализировать информацию.

**Критерии оценки:**

- **оценка 5** выставляется студенту, если полно раскрыто содержание материала; четко и правильно даны определения, раскрыто содержание понятий; верно использованы научные термины; ответ самостоятельный, использованы ранее приобретенные знания; раскрыты причинно-следственные связи; демонстрируются высокий уровень умения оперировать научными категориями, анализировать информацию;
- **оценка 4** выставляется студенту, если раскрыто основное содержание материала; в основном правильно даны определения понятий и использованы научные термины; ответ самостоятельный; определения понятий неполные, допущены незначительные нарушения в последовательности изложения; небольшие недостатки при использовании научных терминов; демонстрируются хороший уровень умения оперировать научными категориями, анализировать информацию;
- **оценка 3** выставляется студенту, если недостаточно раскрыто основное содержание учебного материала, не последовательно; определения понятий недостаточно четкие; допущены ошибки и неточности в использовании научной терминологии определения понятий; уровень умения оперировать научными категориями, анализировать информацию низкий;
- **оценка 2** выставляется студенту, если не раскрыто содержание учебного материала, изложено фрагментарно, определения понятий не четкие; допущены значительные ошибки в использовании научной терминологии определения понятий; уровень умения оперировать научными категориями, анализировать информацию очень низкий.

**Дифференцированный зачет**

Примерные вопросы к дифзачету, 4 курс / 7 семестр

1. Различие между стратегическим и тактическим планированием.
2. Роль распределения ресурсов при стратегическом планировании.
3. Взаимосвязь стратегии и тактики организации.
4. Методы стратегического планирования.
5. Различия изыскательского и нормативного стратегического планирования.
6. Влияние иерархической структуры организации на реализацию принятых решений.
7. Роль информации при принятии управленческих решений.
8. Взаимосвязь времени управленческого цикла и выживаемости организации.
9. Категория специалистов, которые используется при выработке, принятии и ходе реализации управленческих решений.
10. Приведите математическую модель рационального распределения времени менеджера.
11. Взаимоотношения вышестоящих и нижестоящих организаций при реализации управленческих решений.
12. Влияние внешней среды на реализацию управленческих решений.
13. Непрерывный мониторинг изменения внешней и внутренней среды.
14. Классификация рисков по признаку происхождения и по структурному признаку.
15. Различия вынужденного и невынужденного риска.
16. Подразделение руководителей по отношению к риску.
17. Определение наиболее вероятного результата принятого управленческого решения.
18. Дисперсия и вариация в риск-менеджменте.
19. Роль информации при управлении риском.
20. Функции субъекта и объекта управления в риск-менеджменте.
21. Назовите основные приемы риск-менеджмента.
22. Контроль реализации управленческих решений.
23. Контроль при реализации планов и решений.
24. Основные элементы системы контроля.
25. Виды контроля управленческих решений.
26. Трудности при контроле реализации управленческих решений.
27. Соблюдение принципов при контроле за реализацией принятых планов и управленческих решений.
28. Основные этапы разработки управленческих решений.
29. Подготовка к разработке управленческого решения.
30. Разработка управленческого решения.
31. Основные этапы ситуационного анализа.
32. Метод сценариев.

Методические материалы, определяющие процедуру оценивания ответа на дифф.зачете

Критериями оценивания являются баллы, которые выставляются за виды деятельности (оценочные средства) по итогам изучения модулей (разделов дисциплины), перечисленных в рейтинг-плане дисциплины: текущий контроль – максимум 40 баллов; рубежный контроль – максимум 30 баллов, поощрительные баллы – максимум 10.
При оценке ответа на экзамене максимальное внимание должно уделяться тому, насколько полно раскрыто содержание материала, четко и правильно даны определения, раскрыто содержание понятий, верно ли использованы научные термины, насколько ответ самостоятельный, использованы ли ранее приобретенные знания, раскрыты ли раскрыты причинно-следственные связи, насколько высокий уровень умения оперирования научными категориями, анализа информации, владения навыками практической деятельности.
**Критерии оценки (в баллах):**
- **25-30 баллов** выставляется студенту, если студент дал полные, развернутые ответы на все теоретические вопросы билета, продемонстрировал знание функциональных возможностей, терминологии, основных элементов, умение применять теоретические знания при выполнении

практических заданий. Студент без затруднений ответил на все дополнительные вопросы. Практическая часть работы выполнена полностью без неточностей и ошибок;
- **17-24 баллов** выставляется студенту, если студент раскрыл в основном теоретические вопросы, однако допущены неточности в определении основных понятий. При ответе на дополнительные вопросы допущены небольшие неточности. При выполнении практической части работы допущены несущественные ошибки;
- **10-16** баллов выставляется студенту, если при ответе на теоретические вопросы студентом допущено несколько существенных ошибок в толковании основных понятий. Логика и полнота ответа страдают заметными изъянами. Заметны пробелы в знании основных методов. Теоретические вопросы в целом изложены достаточно, но с пропусками материала. Имеются принципиальные ошибки в логике построения ответа на вопрос. Студент не решил задачу или при решении допущены грубые ошибки;
- **1-10 баллов** выставляется студенту, если ответ на теоретические вопросы свидетельствует о непонимании и крайне неполном знании основных понятий и методов. Обнаруживается отсутствие навыков применения теоретических знаний при выполнении практических заданий. Студент не смог ответить ни на один дополнительный вопрос.

Перевод оценки из 100-балльной в четырехбалльную производится следующим образом:
- отлично – от 80 до 110 баллов (включая 10 поощрительных баллов);
- хорошо – от 60 до 79 баллов;
- удовлетворительно – от 45 до 59 баллов;
- неудовлетворительно – менее 45 баллов.

**Задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся**

*Промежуточная аттестация* по дисциплине проводится в форме:

7 семестр - дифзачет.

Проверяемыми на промежуточной аттестации элементами содержания являются темы дисциплины.

Для проверки *знаний* используются вопросы и задания в различных формах.

*Умения, навыки (или опыт деятельности) и компетенции* проверяются с помощью компетентностно-ориентированных задач (ситуационных, производственных или кейсового характера) и различного вида конструкторов.

Все задачи являются многоходовыми. Некоторые задачи, проверяющие уровень сформированности компетенций, являются многовариантными. Часть умений, навыков и компетенций прямо не отражена в формулировках задач, но они могут быть проявлены обучающимися при их решении.

В каждый вариант включаются задания по каждому проверяемому элементу содержания во всех перечисленных выше формах и разного уровня сложности. Такой формат позволяет объективно определить качество освоения обучающимися основных элементов содержания дисциплины и уровень сформированности компетенций.

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

### 5.1. Основная учебная литература

1. Методы принятия управленческих решений : учебник / В. З. Черняк, И. В. Довдиенко .— Изд. 2-е, стер. — Москва : Академия, 2014 .— 236 с.

2. Катаева, В.И. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] / В.И. Катаева ; Козырев М. С. — М.|Берлин : Директ-Медиа, 2015 .— 196 с. — ISBN 978-5-4475-4560-4 .— URL:http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278872

**5.2. Дополнительная учебная литература**

1. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для акад. бакалавр. / Л.А.Трофимова, В.В.Трофимов .— Москва : Юрайт, 2017 .— 335 с.
2. Осипенко, С.А. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] / С.А. Осипенко .— М.|Берлин : Директ-Медиа, 2015 .— 67 с. — ISBN 978-5-4475-3904-7 .— URL:http://biblioclub.ru/
3. Бережная, О.В. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / О.В. Бережная, Е.В. Бережная ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Северо-Кавказский федеральный университет». - Ставрополь : СКФУ, 2015. - 171 с. : ил. - Библиогр. в кн.. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=457872&sr=1
4. Харитонова, И.В. Основы теории принятия управленческих решений : учебник / И.В. Харитонова ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Северный (Арктический) федеральный университет имени М.В. Ломоносова, Филиал в г. Коряжме Архангельской области. - Архангельск : САФУ, 2015. - 155 с.URL: http://biblioclub.ru

**5.3. Другие учебно-методические материалы**

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

**Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и программного обеспечения, необходимых для освоения дисциплины**

1. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://elibrary.ru/.
2. Электронная библиотечная система «Лань» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://e.lanbook.com/.
3. Университетская библиотека онлайн biblioclub.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://biblioclub.ru/.
4. Электронная библиотека УУНиТ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://elib.bashedu.ru/.
5. Российская государственная библиотека [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.rsl.ru/.
6. Национальная электронная библиотека [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://xn--90ax2c.xn--p1ai/viewers/.
7. Национальная платформа открытого образования npoed.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://npoed.ru/.
8. Электронное образование Республики Башкортостан [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://edu.bashkortostan.ru/.
9. Информационно-правовой портал Гарант.ру [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.garant.ru/.

**Программное обеспечение**

1. LIBREOFFICE - Договор №0301400003023000002 от 14.03.2023 (бессрочный)
2. Браузер Google Chrome - Бесплатная лицензия https://www.google.com/intl/ru_ALL/chrome/privacy/eula_text.html
3. Справочная Правовая Система "КонсультантПлюс" - Договор №125818-С от 28.04.2026

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

| Наименование специализированных аудиторий, кабинетов, лабораторий | Вид занятий | Наименование оборудования, программного обеспечения |
|---|---|---|
| Аудитория 12(СГФ) | Для самостоятельной работы | Компьютер, мебель, экран.<br>Программное обеспечение<br>1. LIBREOFFICE<br>2. Браузер Google Chrome |
| Аудитория 15(СГФ) | Лекционная, Семинарская, Для консультаций, Для контроля и аттестации | Доска, мебель, стенд. |
| Аудитория 15 а(СГФ) | Для хранения оборудования | Компьютер, мебель.<br>Программное обеспечение<br>1. LIBREOFFICE<br>2. Справочная Правовая Система "КонсультантПлюс" |
| Аудитория 16(СГФ) | Лекционная, Семинарская, Для консультаций, Для контроля и аттестации | Доска, мебель. |
| Аудитория 17(СГФ) | Лекционная | Доска, мебель. |
| Аудитория 23(СГФ) | Лекционная, Семинарская, Для консультаций, Для контроля и аттестации | Доска, мебель. |