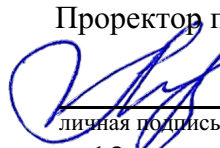


Аккредитованное образовательное частное учреждение высшего образования  
«Московский финансово-юридический университет МФЮА»  
Информация о владельце:  
ФИО: Забелин Алексей Григорьевич  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 15.09.2023 02:51:55  
Уникальный программный ключ:  
672b4d4e1ca30b0f66ad5b6309d064a94a1cfd927620ac07f8fdabb79  
Рассмотрено и одобрено на заседании  
учебно-методического совета

**УТВЕРЖДАЮ**

Проректор по учебной работе



Н.О. Минькова

личная подпись      инициалы, фамилия

« 13 »      марта      2023 г.

Протокол № 5 от 13.03.2023

Председатель совета



Н.О. Минькова

личная подпись

инициалы, фамилия

д-р экон. наук Федорова Наталья Валентиновна

(уч. звание, степень, ФИО авторов программы)

## Рабочая программа дисциплины (модуля)

### Методы принятия управленческих решений

(наименование дисциплины (модуля))

Направление подготовки (специальность): 38.03.02 Менеджмент  
(код, наименование без кавычек)

ОПОП: Операционный менеджмент  
(наименование)

Форма освоения ОПОП: очная, очно-заочная, заочная  
(очная, очно-заочная, заочная)

Общая трудоемкость: 4 (з.е.)

Всего учебных часов: 144 (ак. час.)

Формы промежуточной аттестации	СЕМЕСТР		
	очная	очно-заочная	заочная
Экзамен	4	4	4

Москва 2023 г.

Год начала подготовки студентов - 2023

## 1. Цель и задачи освоения дисциплины

Цель освоения дисциплины	обучение студентов различным теоретическим концепциям и практическим методикам разработки управленческих решений, которое направлено на обеспечение формирования современных компетенций, необходимых для обеспечения эффективного управления социально-экономическими системами разного уровня и для повышения эффективности операционного менеджмента.
Задачи дисциплины	<ul style="list-style-type: none"> <li>- изучить сущность, типологию и роль управленческих решений в процессе управления в операционном менеджменте;</li> <li>- изучить особенности основных этапов процесса принятия и реализации управленческих решений в операционном менеджменте;</li> <li>- освоить основы моделирования процессов принятия решений в операционном менеджменте при тактическом и оперативном управлении, планировании и организации производства;</li> <li>- научиться применять модели, критерии и методы принятия решений в условиях определенности и неопределенности при тактическом и оперативном управлении, планировании и организации производства;</li> <li>- научиться оценивать эффективность управленческих решений и обеспечивать контроль их реализации при тактическом и оперативном планировании, управлении и организации производства.</li> </ul>

## 2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Блок 1 «Дисциплины (модули)»	
Дисциплины и практики, знания и умения по которым необходимы как "входные" при изучении данной дисциплины	Информационные технологии в менеджменте Математика Основы предпринимательской деятельности Правоведение Теория менеджмента Экономическая теория
Дисциплины, практики, ГИА, для которых изучение данной дисциплины необходимо как предшествующее	Бизнес-планирование Инвестиционный менеджмент Инновационный менеджмент Корпоративная социальная ответственность Корпоративный менеджмент Моделирование бизнес-процессов Планирование деятельности предприятия и формирование производственных программ Разработка стратегии функционирования и политики развития предприятия Экономика и организация производства Государственная итоговая аттестация

## 3. Требования к результатам освоения дисциплины

**Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины.  
Степень сформированности компетенций**

Индикатор	Название	Планируемые результаты обучения	ФОС
	УК10	Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	

УК-10.1	Знать: основные документы, регламентирующие финансовую грамотность в профессиональной деятельности; источники финансирования профессиональной деятельности; принципы планирования экономической деятельности; критерии оценки затрат и обоснованности экономических решений	обладает знанием основных документов, регламентирующих деятельность в операционном менеджменте; знанием источников финансирования деятельности по операционному менеджменту; принципов планирования деятельности в операционном менеджменте; критериев оценки затрат и обоснованности управленческих решений в операционном менеджменте	Тест
УК-10.2	Уметь: обосновывать принятие экономических решений в различных областях жизнедеятельности на основе учета факторов эффективности; планировать деятельность с учетом экономически оправданных затрат, направленных на достижение результата	обладает умением обосновывать принятие решений в операционном менеджменте на основе учета факторов эффективности управления; планировать деятельность в операционном менеджменте с учетом экономически оправданных затрат, направленных на достижение результата данной деятельности	Выполнение реферата
УК-10.3	Владеть: методикой анализа, расчета и оценки экономической целесообразности планируемой деятельности (проекта), его финансирования из внебюджетных и бюджетных источников	владеет навыками применения методики анализа, расчета и оценки экономической целесообразности мероприятий планируемой деятельности в операционном менеджменте; навыками финансирования этих мероприятий из коммерческих и бюджетных источников	Расчетное задание
ОПК3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия			

ОПК-3.1	<p>Знать: теоретические и методологические основы разработки и реализации стратегических и оперативных управленческих задач как в целом на уровне организации и ее подразделений, так и в отдельных функциональных областях менеджмента: теоретические и методологические методы анализа и оценки различных вариантов управленческих решений с учетом их социальной значимости в условиях сложной и динамичной среды; факторы и условия, воздействующие на формирование рисков и последствий реализации управленческих</p>	<p>обладает знанием теоретических и методологических основ разработки и реализации тактических и оперативных задач по управлению в операционном менеджменте как в целом на уровне организации, так и на уровне ее подразделений; знанием теоретических и методологических основ анализа и оценки различных вариантов решений по управлению в операционном менеджменте с учетом их социальной значимости в условиях сложной и динамичной среды; знанием факторов и условий, воздействующие на формирование рисков и последствий реализации решений по управлению в операционном менеджменте</p>	Тест
ОПК-3.2	<p>Уметь: применять методы и технологии разработки и реализации стратегических и оперативных управленческих задач как в целом на уровне организации и ее подразделений, так и в отдельных функциональных областях менеджмента; применять методы технологии анализа и оценки различных вариантов управленческих решений с учетом их социальной значимости в условиях сложной и динамичной среды; применять методы обоснования и оценки рисков и последствий принятых управленческих решений</p>	<p>обладает умением применять методы и технологии разработки и реализации тактических и оперативных задач по управлению в операционном менеджменте как в целом на уровне организации, так и на уровне ее подразделений; умением применять методы и технологии анализа и оценки различных вариантов решений по управлению в операционном менеджменте с учетом их социальной значимости в условиях сложной и динамичной среды; умением применять методы обоснования и оценки рисков и последствий принятых решений по управлению в операционном менеджменте</p>	Выполнение реферата

ОПК-3.3	Владеть: навыками использования методов и технологии разработки и реализации стратегических и оперативных управленческих задач как в целом на уровне организации и ее подразделений, так и в отдельных функциональных областях менеджмента; навыками использования методов и технологий анализа и оценки различных вариантов управленческих решений с учетом их социальной значимости в условиях сложной и динамичной среды; навыками обоснования и оценки рисков и последствий принятых управленческих решений	владеет навыками использования методов и технологии разработки и реализации тактических и оперативных задач по управлению в операционном менеджменте как в целом на уровне организации, так и на уровне и ее подразделений; навыками использования методов и технологий анализа и оценки различных вариантов решений по управлению в операционном менеджменте с учетом их социальной значимости в условиях сложной и динамичной среды; навыками обоснования и оценки рисков и последствий принятых решений по управлению в операционном менеджменте	Расчетное задание
ПК2 Способен применять методы и технологии тактического и оперативного планирования и принятия решений по управлению и организации производства, использовать аналитический инструментарий и информационно-коммуникационные технологии для организации, координации и контроля производственных процессов			
ПК-2.1	Знать: показатели, методики, способы и технологии тактического и оперативного планирования и подготовки решений по управлению и организации производства; аналитический инструментарий и информационно-коммуникационные технологии для организации, координации и контроля производственных процессов	обладает знанием показателей, методик, способов и технологий тактического и оперативного планирования и подготовки решений по управлению и организации производства; знанием аналитического инструментария и информационно-коммуникационные технологий для организации, координации и контроля производственных процессов в ходе осуществления тактических и оперативных решений по организации и планированию производства	Тест
ПК-2.2	Уметь: обосновывать, разрабатывать и готовить тактические и оперативные планы и решения по управлению и организации производства; применять аналитический инструментарий и информационно-коммуникационные технологии для организации, координации и контроля производственных процессов	обладает умением обосновывать, разрабатывать и готовить тактические и оперативные планы и решения по управлению и организации производства; применять аналитический инструментарий и информационно-коммуникационные технологии для организации, координации и контроля производственных процессов в ходе осуществления тактических и оперативных решений по организации и планированию производства	Опрос

ПК-2.3	Владеть: навыками использования показателей, методик, способов и технологии разработки тактических и оперативных планов и подготовки решений по управлению и организации производства; навыками применения аналитического инструментария и информационно-коммуникационных технологий для организации, координации и контроля производственных процессов	обладает навыками использования показателей, методик, способов и технологии разработки тактических и оперативных планов и подготовки решений по управлению и организации производства; навыками применения аналитического инструментария и информационно-коммуникационных технологий для организации, координации и контроля производственных процессов в ходе осуществления тактических и оперативных решений по организации и планированию производства	Расчетное задание
ПК3 Способен проводить стратегический и оперативный анализ среды, формировать тактические и оперативные цели, разрабатывать функциональные и операционные стратегии, обосновывать бизнес-планы в процессах управления и организации производства			
ПК-3.1	Знать: методы и способы стратегического и оперативного анализа среды; методологию формирования тактических и оперативных целей; технологии разработки функциональных и операционных стратегий и методики обоснования бизнес-планов в процессах управления и организации производства	обладает знанием методов и способов стратегического и оперативного анализа среды; методологии формирования тактических и оперативных целей; технологии разработки функциональных и операционных стратегий и методики обоснования бизнес-планов в процессах управления и организации производства в ходе принятия и разработки тактических и оперативных решений по организации и планированию производства	Тест
ПК-3.2	Уметь: проводить стратегический и оперативный анализ среды организации; формировать тактические и оперативные цели; разрабатывать функциональные и операционные стратегии и обосновывать бизнес-планы в процессах управления и организации производства	обладает умением проводить стратегический и оперативный анализ среды организации; формировать тактические и оперативные цели; разрабатывать функциональные и операционные стратегии и обосновывать бизнес-планы в процессах управления и организации производства в ходе принятия и разработки тактических и оперативных решений по организации и планированию производства	Выполнение реферата

ПК-3.3	Владеть: навыками применения методов и способов стратегического и оперативного анализа среды организации; навыками использования алгоритмов формирования тактических и оперативных целей; навыками разработки и функциональных и операционных стратегий и методиками обоснования бизнес-планов в процессах управления и организации производства	владеет навыками применения методов и способов стратегического и оперативного анализа среды организации; навыками использования алгоритмов формирования тактических и оперативных целей; навыками разработки и функциональных и операционных стратегий и методиками обоснования бизнес-планов в процессах управления и организации производства в ходе принятия и разработки тактических и оперативных решений по организации и планированию производства	Кейс
--------	--	---	------

#### 4. Структура и содержание дисциплины

##### Тематический план дисциплины

№	Название темы	Содержание	Литература	Индикаторы
1.	Сущность и роль управленческих решений в процессе управления.	Понятие управления, функции управления. Понятие проблемы и проблемной ситуации. Понятие, сущность и свойства управленческого решения. Роль управленческого решения в процессе управления. Основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач.	9.2.1, 9.2.2, 9.2.3, 9.2.4, 9.2.5, 9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4	УК-10.1 УК-10.2 УК-10.3 ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3
2.	Типология управленческих решений	Классификация управленческих решений. Типология процессов принятия решений.	9.2.1, 9.2.2, 9.2.3, 9.2.4, 9.2.5, 9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4	ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3
3.	Основные этапы процесса принятия и реализации управленческих решений	Понятие, этапы процесса принятия и реализации управленческих решений. Формирование целей (целевая ориентация) и ограничений. Ограничения и критерии принятия решений. Качество управленческих решений: понятие, условия и факторы, определяющие качество управленческих решений. Стратегическое планирование и управление как основа управленческих решений.	9.2.1, 9.2.2, 9.2.3, 9.2.4, 9.2.5, 9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4	ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3 ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-2.3

4.	Условия и факторы качества управленческих решений	<p>Понятие качества управленческих решений.</p> <p>Факторы, определяющие качество управленческих решений.</p> <p>Цели и критерии оценки качества управленческих решений.</p> <p>Условия обеспечения качества управленческих решений.</p> <p>Психология личности в системе разработки управленческих решений.</p>	<p>9.2.1,</p> <p>9.2.2,</p> <p>9.2.3,</p> <p>9.2.4,</p> <p>9.2.5,</p> <p>9.1.1,</p> <p>9.1.2,</p> <p>9.1.3,</p> <p>9.1.4</p>	<p>УК-10.1</p> <p>УК-10.2</p> <p>УК-10.3</p> <p>ОПК-3.1</p> <p>ОПК-3.2</p> <p>ОПК-3.3</p>
5.	Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения	<p>Организационные основы разработки управленческих решений. Формализация процесса разработки управленческого решения.</p> <p>Условия и ограничения, определяющие организацию процесса разработки управленческого решения.</p> <p>Системный аспект процесса разработки управленческих решений. Парадигмы разработки управленческих решений.</p> <p>Методологический аспект процесса разработки управленческих решений.</p> <p>Этапы процесса принятия управленческих решений и роль менеджеров в них.</p>	<p>9.2.1,</p> <p>9.2.2,</p> <p>9.2.3,</p> <p>9.2.4,</p> <p>9.2.5,</p> <p>9.1.1,</p> <p>9.1.2,</p> <p>9.1.3,</p> <p>9.1.4</p>	<p>УК-10.1</p> <p>УК-10.2</p> <p>УК-10.3</p> <p>ОПК-3.1</p> <p>ОПК-3.2</p> <p>ОПК-3.3</p>
6.	Моделирование процессов принятия решений	<p>Процесс принятия решений. Модели теории принятия решений.</p> <p>Модели и критерии принятия управленческих решений.</p> <p>Моделирование процессов принятия управленческих решений.</p>	<p>9.2.1,</p> <p>9.2.2,</p> <p>9.2.3,</p> <p>9.2.4,</p> <p>9.2.5,</p> <p>9.1.1,</p> <p>9.1.2,</p> <p>9.1.3,</p> <p>9.1.4</p>	<p>УК-10.1</p> <p>УК-10.2</p> <p>УК-10.3</p> <p>ОПК-3.1</p> <p>ОПК-3.2</p> <p>ОПК-3.3</p>
7.	Критерии и методы принятия решений в условиях определенности и неопределенности	<p>Классификация методов принятия решений (качественные и количественные методы).</p> <p>Сущность, природа неопределенности и риска, классификация и учет рисков при принятии управленческих решений.</p> <p>Количественные методы принятия решений.</p> <p>Анализ альтернатив при принятии управленческих решений с учетом влияния на них внутренней и внешней среды.</p>	<p>9.2.1,</p> <p>9.2.2,</p> <p>9.2.3,</p> <p>9.2.4,</p> <p>9.2.5,</p> <p>9.1.1,</p> <p>9.1.2,</p> <p>9.1.3,</p> <p>9.1.4</p>	<p>ОПК-3.1</p> <p>ОПК-3.2</p> <p>ОПК-3.3</p>
8.	Эффективность управленческих решений	<p>Эффективность управленческих решений.</p> <p>Методы повышения эффективности управленческих решений.</p> <p>Критерии эффективности управленческих решений.</p> <p>Управленческие решения и ответственность.</p>	<p>9.2.1,</p> <p>9.2.2,</p> <p>9.2.3,</p> <p>9.2.4,</p> <p>9.2.5,</p> <p>9.1.1,</p> <p>9.1.2,</p> <p>9.1.3,</p> <p>9.1.4</p>	<p>УК-10.1</p> <p>УК-10.2</p> <p>УК-10.3</p> <p>ОПК-3.1</p> <p>ОПК-3.2</p> <p>ОПК-3.3</p>



9.	Контроль реализации управленческих решений	Основы контроля реализации управленческих решений. Разработка и контроль реализации управленческих решений. Инструменты и характеристики эффективного контроля реализации управленческих решений. Использование информационно-управляющих систем в планировании и контроле.	9.2.1, 9.2.2, 9.2.3, 9.2.4, 9.2.5, 9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4	УК-10.1 УК-10.2 УК-10.3 ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3
10.	Управленческие решения и ответственность	Ответственность и обязанности руководителя при принятии управленческих решений. Сущность и виды ответственности руководителя при принятии управленческих решений. Регламентное управление и разделение ответственности. Нравственная ответственность руководителя.	9.2.1, 9.2.2, 9.2.3, 9.2.4, 9.2.5, 9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4	ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-2.3 ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3

### Распределение бюджета времени по видам занятий с учетом формы обучения

#### Форма обучения: очная, 4 семестр

№	Контактная работа	Аудиторные учебные занятия			Самостоятельная работа
		занятия лекционного типа	лабораторные работы	практические занятия	
1.	3	1	0	2	6
2.	5	1	0	4	7
3.	5	1	0	4	7
4.	5	1	0	4	7
5.	6	2	0	4	7
6.	5	2	0	3	7
8.	5	2	0	3	7
9.	6	2	0	4	7
10.	6	2	0	4	7
	Промежуточная аттестация				
	4	0	0	0	32
	Консультации				
	0	0	0	0	0
Итого	50	14	0	32	94

#### Форма обучения: очно-заочная, 4 семестр

№	Контактная работа	Аудиторные учебные занятия			Самостоятельная работа
		занятия лекционного типа	лабораторные работы	практические занятия	
1.	4	2	0	2	3
2.	4	2	0	2	4
3.	4	2	0	2	7
4.	4	2	0	2	6
5.	6	2	0	4	6

6.	6	2	0	4	6
7.	5	1	0	4	7
8.	5	1	0	4	7
9.	5	1	0	4	7
10.	5	1	0	4	7
	Промежуточная аттестация				
	4	0	0	0	32
	Консультации				
	0	0	0	0	0
Итого	52	16	0	32	92

#### Форма обучения: заочная, 4 семестр

№	Контактная работа	Аудиторные учебные занятия			Самостоятельная работа
		занятия лекционного типа	лабораторные работы	практические занятия	
1.	1	1	0	0	10
2.	1	1	0	0	10
3.	2	1	0	1	9
4.	2	1	0	1	9
5.	2	1	0	1	9
6.	2	1	0	1	9
7.	2	1	0	1	9
8.	2	1	0	1	9
9.	1	0	0	1	9
10.	1	0	0	1	9
	Промежуточная аттестация				
	4	0	0	0	32
	Консультации				
	0	0	0	0	0
Итого	20	8	0	8	124

### 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

В процессе освоения дисциплины студенту необходимо посетить все виды занятий, предусмотренные рабочей программой дисциплины и выполнить контрольные задания, предлагаемые преподавателем для успешного освоения дисциплины. Также следует изучить рабочую программу дисциплины, в которой определены цели и задачи дисциплины, компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины и планируемые результаты обучения. Рассмотреть содержание тем дисциплины; взаимосвязь тем лекций и практических занятий; бюджет времени по видам занятий; оценочные средства для текущей и промежуточной аттестации; критерии итоговой оценки результатов освоения дисциплины. Ознакомиться с методическими материалами, программно-информационным и материально техническим обеспечением дисциплины.

#### Работа на лекции

Лекционные занятия включают изложение, обсуждение и разъяснение основных направлений и вопросов изучаемой дисциплины, знание которых необходимо в ходе реализации всех остальных видов занятий и в самостоятельной работе студентов. На лекциях студенты получают самые необходимые знания по изучаемой проблеме. Непременным условием для глубокого и прочного усвоения учебного материала является умение студентов сосредоточенно слушать лекции, активно,

творчески воспринимать излагаемые сведения. Внимательное слушание лекций предполагает интенсивную умственную деятельность студента. Краткие записи лекций, конспектирование их помогает усвоить материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Принципиальные места, определения, формулы следует сопровождать замечаниями. Работая над конспектом лекций, всегда следует использовать не только основную литературу, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор.

#### Практические занятия

Подготовку к практическому занятию следует начинать с ознакомления с лекционным материалом, с изучения плана практических занятий. Определившись с проблемой, следует обратиться к рекомендуемой литературе. Владение понятийным аппаратом изучаемого курса является необходимым, поэтому готовясь к практическим занятиям, студенту следует активно пользоваться справочной литературой: энциклопедиями, словарями и др. В ходе проведения практических занятий, материал, излагаемый на лекциях, закрепляется, расширяется и дополняется при подготовке сообщений, рефератов, выполнении тестовых работ. Степень освоения каждой темы определяется преподавателем в ходе обсуждения ответов студентов.

#### Самостоятельная работа

Студент в процессе обучения должен не только освоить учебную программу, но и приобрести навыки самостоятельной работы. Самостоятельная работа студентов играет важную роль в воспитании сознательного отношения самих студентов к овладению теоретическими и практическими знаниями, привитии им привычки к направленному интеллектуальному труду. Самостоятельная работа проводится с целью углубления знаний по дисциплине. Материал, законспектированный на лекциях, необходимо регулярно дополнять сведениями из литературных источников, представленных в рабочей программе. Изучение литературы следует начинать с освоения соответствующих разделов дисциплины в учебниках, затем ознакомиться с монографиями или статьями по той тематике, которую изучает студент, и после этого – с брошюрами и статьями, содержащими материал, дающий углубленное представление о тех или иных аспектах рассматриваемой проблемы. Для расширения знаний по дисциплине студенту необходимо использовать Интернет-ресурсы и специализированные базы данных: проводить поиск в различных системах и использовать материалы сайтов, рекомендованных преподавателем на лекционных занятиях.

#### Подготовка к сессии

Основными ориентирами при подготовке к промежуточной аттестации по дисциплине являются конспект лекций и перечень рекомендуемой литературы. При подготовке к сессии студенту следует так организовать учебную работу, чтобы перед первым днем начала сессии были сданы и защищены все практические работы. Основное в подготовке к сессии – это повторение всего материала курса, по которому необходимо пройти аттестацию. При подготовке к сессии следует весь объем работы распределять равномерно по дням, отведенным для подготовки, контролировать каждый день выполнения работы.

### **6. Фонды оценочных средств для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации и самоконтроля по итогам освоения дисциплины**

Технология оценивания компетенций фондами оценочных средств:

- формирование критериев оценивания компетенций;
- ознакомление обучающихся в ЭИОС с критериями оценивания конкретных типов оценочных средств;
- оценивание компетенций студентов с помощью оценочных средств;
- публикация результатов освоения ОПОП в личном кабинете в ЭИОС обучающегося;

#### **Тест для формирования «ОПК-3.1»**

Вопрос №1 .

Последствиями использования модели «мусорного ящика» является \_\_\_\_\_.

*Тип ответа:* Многие из многих

*Варианты ответов:*

1. Решения могут быть предложены даже тогда, когда проблема не выявлена и даже не существует
2. Выбор может быть сделан без решения проблем
3. Проблемы могут оставаться нерешенными в организации, но некоторые проблемы решаются
4. Ничего из вышеперечисленного
5. Нахождение только двух или трех верных вариантов решений.

Вопрос №2 .

Уникальной особенностью модели \_\_\_\_\_ является то, что процесс принятия решения не выглядит как последовательность шагов, которые начинаются с проблемы, а заканчиваются решением.

*Варианты ответов:*

1. Модель «мусорной корзины»
2. Дескриптивные (описательные) модели
3. Модель организации М. Круазье
4. Модель принятия решений В. Врума

Вопрос №3 .

В состав этапов метода сценариев НЕ входит \_\_\_\_\_.

*Варианты ответов:*

1. руководитель составляет подробное описание задания: цели, существующую ситуацию и проблему
2. руководитель и его подчиненные (а также, возможно, и приглашенные эксперты) разрабатывают возможные сценарии – варианты решения проблемы и развития событий
3. тексты сценариев рассылаются всем работникам, которые на разных стадиях должны принять участие в разработке и реализации решения
4. созывается совещание по обсуждению сценариев; в ходе обсуждения часть сценариев отвергается, а часть корректируется
5. составляется окончательный сценарий действий
6. оценка лидерских качеств ЛПП

Вопрос №4 .

Метод парного сравнения \_\_\_\_\_.

*Варианты ответов:*

1. заключается в присваивании объектам числовых значений в шкале интервалов
2. подразумевает, что эксперты затрудняются в построении ранжировки
3. представляет собой процедуру установления предпочтения объектов при сравнении всех возможных пар
4. представляет собой процедуру установления предпочтения объектов при сравнении троек, четверок, ..., n-ок объектов

Вопрос №5 .

Оценивание систем в условиях определенности производится с использованием следующих методов:

*Тип ответа:* Многие из многих

*Варианты ответов:*

1. метод выделения главного критерия
2. метод лексикографической оптимизации
3. человеко-машинные процедуры векторной оптимизации
4. Метод ситуационного управления

**Критерии оценки выполнения задания**

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	от 0% до 30% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Удовлетворительно	от 31% до 50% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Хорошо	от 51% до 80% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Отлично	от 81% до 100% правильных ответов из общего числа тестовых заданий

### Выполнение реферата для формирования «ОПК-3.2»

1. Алгоритмические и активизирующие методы при анализе альтернатив управленческих решений.
2. Аналитический, статистический, матричный методы и метод оптимизации.
3. Метод мозгового штурма, теоретико-игровой метод, метод наставничества, метод работы с внешними консультантами.
4. Экспертные методы при анализе альтернатив управленческих решений.
5. Эвристические методы при анализе альтернатив управленческих решений.
6. Методы принятия управленческих решений: индивидуальный, групповой, метод Дельфи, эволюционного моделирования, атаки разносом, морфологического анализа.
7. Метод сценариев.
8. Метод дерева решений.

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Обучающийся не раскрыл материал по теме задания или материал раскрыт поверхностно, излагаемый материал не систематизирован, выводы недостаточно аргументированы, обучающийся не высказывал своего мнения, не проявил способность к анализу, имеются смысловые и речевые ошибки в реферате
Удовлетворительно	Обучающийся демонстрирует логичность и доказательность изложения материала по теме задания, но допускает отдельные неточности при использовании ключевых понятий. Обучающийся не продемонстрировал способность к научному анализу, не высказывал в работе своего мнения, допустил ошибки в логическом обосновании своего ответа
Хорошо	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, в работе присутствуют ссылки на научные источники, мнения известных учёных в данной области
Отлично	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, при разработке реферата использовано не менее 5-8 научных источников. В работе выдвигаются новые идеи и трактовки, демонстрируется способность обучающегося анализировать материал, выражается его мнение по проблеме

### Расчетное задание для формирования «ОПК-3.3»

Выбор альтернативы управленческого решения

Цель задания – при его выполнении научиться проводить оценку и выбор управленческого решения (организационной системы) из существующих альтернатив.

Задачи раздела:

1. решить задачу, применив такие методы, используемые для оценивания систем в условиях неопределенности, как:
  - критерий осторожного наблюдателя;
  - критерий максимакса;
  - критерий оптимизма-пессимизма;

критерий минимального риска (Сэвиджа);  
критерий Лапласа.

- на основе полученных оценок систем выбрать наиболее эффективную в зависимости от субъективных качеств исследователя (студента).

### Приложение 1

Таблица 1

Значение коэффициента оптимизма согласно выданному варианту

№ варианта	Значение коэффициента оптимизма (?)
1	0,10
2	0,20
3	0,30
4	0,40

Исходные данные для решения задачи

Таблица 2

Вариант №1

Система $a_i$	Эффективность системы - ( $k_j$ )				
	$k_1$	$k_2$	$k_3$	$k_4$	$k_5$
$a_1$	0,0	0,3	0,2	0,4	0,1
$a_2$	0,3	0,5	0,2	0,0	0,5
$a_3$	0,4	0,0	0,4	0,3	0,5

Таблица 2

Вариант №2

Система $a_i$	Эффективность системы - ( $k_j$ )				
	$k_1$	$k_2$	$k_3$	$k_4$	$k_5$
$a_1$	0,4	0,3	0,2	0,2	0,5
$a_2$	0,0	0,4	0,5	0,5	0,2
$a_3$	0,3	0,5	0,3	0,4	0,1

Таблица 3

Вариант №3

Система $a_i$	Эффективность системы - ( $k_j$ )				
	$k_1$	$k_2$	$k_3$	$k_4$	$k_5$
$a_1$	0,1	0,2	0,2	0,4	0,5
$a_2$	0,3	0,1	0,0	0,2	0,2
$a_3$	0,5	0,1	0,2	0,4	0,3

Таблица 4

Вариант №4

Система	Эффективность системы - ( $k_j$ )				
	$k_1$	$k_2$	$k_3$	$k_4$	$k_5$

$a_i$					
$a_1$	0,2	0,3	0,1	0,3	0,5
$a_2$	0,3	0,1	0,5	0,4	0,4
$a_3$	0,1	0,3	0,3	0,5	0,4

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Задание выполнено не полностью и объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов
Удовлетворительно	Задание выполнено не полностью, но не менее 50% объема, что позволяет получить правильные результаты и выводы; в ходе проведения работы были допущены ошибки
Хорошо	Задание выполнено в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий, но допущена одна ошибка или не более двух недочетов и обучающийся может их исправить самостоятельно или с небольшой помощью преподавателя
Отлично	Задание выполнено в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий, но допущена одна ошибка или не более двух недочетов и обучающийся может их исправить самостоятельно или с небольшой помощью преподавателя

### Тест для формирования «ПК-2.1»

Вопрос №1 .

Производственная система – это:

*Варианты ответов:*

1. Искусственная система, созданная без участия человека для производства материальных благ.
2. Обособившаяся в результате общественного разделения труда часть производственного процесса, неспособная самостоятельно или во взаимодействии с другими аналогичными системами удовлетворять те или иные нужды, потребности и запросы потенциальных потребителей с помощью производимой этой системой товаров и услуг.
3. Единство материальных и нематериальных компонентов предприятия, их внешних и внутренних связей, которые обеспечивают рациональность производственных, управленческих, информационных процессов по изготовлению продукции.

Вопрос №2 .

Отметьте элемент, не составляющий стратегии производственных процессов:

*Варианты ответов:*

1. Тип производства
2. Размер партии
3. Метод организации производства

Вопрос №3 .

Операционная функция ...

*Варианты ответов:*

1. Обеспечивает проектирование новых видов продукции, производственных мощностей, процессов
2. Обеспечивает надежный прогноз спроса и реальные заказы клиентов на выходы операционной системы
3. Включает в себя те действия, в результате которых производятся товары и услуги, поставляемые организацией во внешнюю среду потребителям

Вопрос №4 .

К каким методам относится операционно-стоимостный анализ?

Варианты ответов:

1. измерения затрат и производительности
2. проведения научных исследований
3. определения трудоемкости операции
4. расчета заработной платы

Вопрос №5 .

Какой метод планирования позволяет выявить «узкие» и «широкие» места в производстве на этапе планирования:

Варианты ответов:

1. календарный;
2. параллельный.
3. объемно-календарный;
4. объемный;
5. объемно-динамический;

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	от 0% до 30% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Удовлетворительно	от 31% до 50% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Хорошо	от 51% до 80% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Отлично	от 81% до 100% правильных ответов из общего числа тестовых заданий

### Опрос для формирования «ПК-2.2»

Темы для устного опроса:

Стратегическое планирование продукта и производственно-технологического процесса.

Стратегическое планирование производственных мощностей и производственной кооперации.

Технико-экономическое и финансовое обоснование программ развития производства.

Текущее планирование производственных ресурсов (совокупное производственное планирование).

Управление в «выталкивающих» (MRP, ERP) и «вытягивающих» (JIT) производственных системах.

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Обучающийся обнаруживает незнание ответа на вопросы, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал
Удовлетворительно	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений заданных вопросов, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил, не умеет достаточно обосновать свои суждения и привести примеры, излагает материал непоследовательно и допускает ошибки
Хорошо	Обучающийся дает правильные ответы на вопросы, но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет, не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения



Отлично	Обучающийся полно и аргументировано отвечает на вопросы, обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, привести необходимые примеры, излагает материал последовательно и правильно
---------	--

### Расчетное задание для формирования «ПК-2.3»

Мебельное предприятие на производственной площади 700 м<sup>2</sup> осуществляет производство книжных шкафов. Режим работы предприятия: прерывная рабочая неделя, одна смена, продолжительность смены 8 ч. Технологическая трудоемкость изготовления одного шкафа составляет 14,3 ч. Норма площади одного рабочего места – 20 м<sup>2</sup>. Планом производства предусмотрен выпуск в среднем 15 шкафов в смену. Определите: 1) годовой плановый объем производства книжных шкафов; 2) производственную мощность мебельного предприятия по производству книжных шкафов; 3) возможность выполнения плана производства книжных шкафов.

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Задание выполнено не полностью и объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов
Удовлетворительно	Задание выполнено не полностью, но не менее 50% объема, что позволяет получить правильные результаты и выводы; в ходе проведения работы были допущены ошибки
Хорошо	Задание выполнено в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий, но допущена одна ошибка или не более двух недочетов и обучающийся может их исправить самостоятельно или с небольшой помощью преподавателя
Отлично	Задание выполнено в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий, но допущена одна ошибка или не более двух недочетов и обучающийся может их исправить самостоятельно или с небольшой помощью преподавателя

### Расчетное задание для формирования «ПК-2.3»

Рассчитать планируемую выработку в день на одного рабочего в день, если в строительной организации планируется за 22 рабочих дня при двухсменной работе бригадой в пять человек планируется выполнить объем работ на сумму 1584 тыс.руб.

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Задание выполнено не полностью и объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов
Удовлетворительно	Задание выполнено не полностью, но не менее 50% объема, что позволяет получить правильные результаты и выводы; в ходе проведения работы были допущены ошибки
Хорошо	Задание выполнено в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий, но допущена одна ошибка или не более двух недочетов и обучающийся может их исправить самостоятельно или с небольшой помощью преподавателя
Отлично	Задание выполнено в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий, но допущена одна ошибка или не более двух недочетов и обучающийся может их исправить самостоятельно или с небольшой помощью преподавателя

## Тест для формирования «ПК-3.1»

Вопрос №1 .

Характерные черты стратегического планирования

*Тип ответа:* Многие из многих

*Варианты ответов:*

1. содержит совокупность глобальных идей развития фирмы
2. устремлен на краткосрочную перспективу
3. служит основой для любого другого вида планирования
4. предусматривает альтернативные действия на долгосрочный период
5. нет верного ответа

Вопрос №2 .

Два основных процесса реализации стратегии:

*Тип ответа:* Многие из многих

*Варианты ответов:*

1. проведение стратегических изменений в организации
2. выполнение основных функций управления реализацией стратегии
3. оперативное управление реализацией стратегии
4. стратегическое управление реализацией стратегического плана
5. управление персоналом

Вопрос №3 .

Типы стратегических альтернатив:

*Тип ответа:* Многие из многих

*Варианты ответов:*

1. альтернативы постепенного совершенствования
2. сценарные альтернативы
3. альтернативы обновления
4. инновационные альтернативы
5. ситуационные альтернативы
6. все перечисленные

Вопрос №4 .

Стратегии для компаний в отраслях на этапе на этапе застоя или спада – это

*Тип ответа:* Многие из многих

*Варианты ответов:*

1. сфокусированная стратегия для завоевания самых перспективных сегментов отрасли
2. стратегия «снятия сливок»
3. отчетливая дифференциация товара за счет улучшения его качества и обновления
4. расширение рынка для получения более высокой прибыли
5. стратегия снижения издержек, завоевание отраслевого лидерства по издержкам
6. стратегия «сбора урожая» (управляемого сокращения инвестиций с целью максимизации потока доходов)

Вопрос №5 .

SWOT-анализ – это:

*Варианты ответов:*

1. функционально-стоимостной анализ
2. метод экстраполяции тенденций
3. анализ возможностей и угроз внешней среды, сильных и слабых сторон организации
4. группировка факторов внешней среды на четыре вида: политические, экономические, социокультурные и технико-технологические

## Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	от 0% до 30% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Удовлетворительно	от 31% до 50% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Хорошо	от 51% до 80% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Отлично	от 81% до 100% правильных ответов из общего числа тестовых заданий

### Выполнение реферата для формирования «ПК-3.2»

1. Роль стратегии в успехе организации.
2. Необходимость выделения стратегического конкурентного анализа в самостоятельный вид управленческого анализа.
3. Место и роль стратегического анализа в инновационной экономике.
4. Уровни и сферы применения стратегического анализа в современных условиях.
5. Эволюция взглядов И. Ансоффа на стратегический менеджмент.
6. Проблема идентификации объекта и предмета стратегического анализа.
7. «Качество жизни» населения как объект стратегического анализа.
8. Методы стратегического анализа.
9. Информационные источники для стратегического анализа, их достоинства и недостатки.
10. Достоинства и недостатки SWOT-анализа.

## Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Обучающийся не раскрыл материал по теме задания или материал раскрыт поверхностно, излагаемый материал не систематизирован, выводы недостаточно аргументированы, обучающийся не высказывал своего мнения, не проявил способность к анализу, имеются смысловые и речевые ошибки в реферате
Удовлетворительно	Обучающийся демонстрирует логичность и доказательность изложения материала по теме задания, но допускает отдельные неточности при использовании ключевых понятий. Обучающийся не продемонстрировал способность к научному анализу, не высказывал в работе своего мнения, допустил ошибки в логическом обосновании своего ответа
Хорошо	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, в работе присутствуют ссылки на научные источники, мнения известных учёных в данной области
Отлично	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, при разработке реферата использовано не менее 5-8 научных источников. В работе выдвигаются новые идеи и трактовки, демонстрируется способность обучающегося анализировать материал, выражается его мнение по проблеме

### Выполнение реферата для формирования «ПК-3.2»

1. Влияние деловых обычаев (обязательных, нейтральных и необязательных) на процесс разработки и реализации стратегии.
2. Стратегия как стремление к увеличению стоимости.
3. Изменение отраслевой структуры как фактор развития стратегии компании
4. Прогнозирование поведения конкурентов в условиях неопределенности
5. Анализ механизма стратегического управления (на примере конкретных предприятий)
6. Привлекательность отрасли и стратегические возможности организации.

7. Ресурсы и компетенции как источники прибыли.
8. Развитие новых компетенций и управление знаниями как источники конкурентного преимущества бизнеса.
9. Конкурентные преимущества на основе чувствительности к изменениям и инноваций.
10. Устойчивость конкурентного преимущества за счет дифференциации.

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Обучающийся не раскрыл материал по теме задания или материал раскрыт поверхностно, излагаемый материал не систематизирован, выводы недостаточно аргументированы, обучающийся не высказывал своего мнения, не проявил способность к анализу, имеются смысловые и речевые ошибки в реферате
Удовлетворительно	Обучающийся демонстрирует логичность и доказательность изложения материала по теме задания, но допускает отдельные неточности при использовании ключевых понятий. Обучающийся не продемонстрировал способность к научному анализу, не высказывал в работе своего мнения, допустил ошибки в логическом обосновании своего ответа
Хорошо	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, в работе присутствуют ссылки на научные источники, мнения известных учёных в данной области
Отлично	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, при разработке реферата использовано не менее 5-8 научных источников. В работе выдвигаются новые идеи и трактовки, демонстрируется способность обучающегося анализировать материал, выражается его мнение по проблеме

### Кейс для формирования «ПК-3.3»

Международная сеть ресторанов быстрого обслуживания «Макдональдс» одной из устойчивых черт развития имеет жесткую специализацию. В состав сети «Макдональдс» входят только рестораны. Намериваясь прийти в Россию, «Макдональдс» также рассчитывала открыть ресторанов. Однако она изменила традиции и провела диверсификацию своей деятельности. Сначала был построен завод по производству сыра, гамбургеров, булочек и других традиционных компонентов меню ресторанов «Макдональдс». Позже фирма начала строительство офисного билдинга, эксплуатация которого станет одним из ее бизнесов.

Вопросы:

Объясните такое поведение фирмы «Макдональдс» в России с точки зрения ее стратегических приоритетов и определите тип ее стратегии.

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или письменном ответе, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе

Удовлетворительно	Кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но решение раскрывается расплывчато, обучающийся не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. В случае письменного ответа по кейсу не сделан его детальный анализ, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения
Хорошо	Кейс-задание выполнено полностью, но обучающийся не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением. При письменном ответе по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений
Отлично	Кейс-задание выполнено полностью, обучающийся приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного ответа по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений

### **Кейс для формирования «ПК-3.3»**

Менеджер гостиницы по управлению качеством услуг, изучая спрос потребителя, постоянно ищет новые идеи. «Новый товар», как правило, является воплощением генерированной идеи менеджмента гостиничного предприятия, его внедрение должно оправдать надежды на существенный прилив дополнительных доходов и прибыли.

Задание:

1. Перечислите виды платных и бесплатных услуг в гостинице.
2. Разъясните, какие инновации в сфере гостиничных услуг можете предложить потенциальным потребителям для повышения влияния на их потребительское поведение.
3. Обоснуйте, какие методы стратегического анализа и почему рекомендуете применить для разработки инновационных стратегий гостиничного предприятия, связанных с повышением качества и ассортимента гостиничных услуг.
4. Объясните, какие виды инновационных стратегий могут быть реализованы с учетом раскрытия трех вышеизложенных ответов в данном задании.

### **Критерии оценки выполнения задания**

Оценка	Критерии оценивания
--------	---------------------

Неудовлетворительно	Кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или письменном ответе, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе
Удовлетворительно	Кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но решение раскрывается расплывчато, обучающийся не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. В случае письменного ответа по кейсу не сделан его детальный анализ, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения
Хорошо	Кейс-задание выполнено полностью, но обучающийся не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением. При письменном ответе по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений
Отлично	Кейс-задание выполнено полностью, обучающийся приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного ответа по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений

### Тест для формирования «УК-10.1»

Вопрос №1 .

Управленческое решение – это \_\_\_\_\_.

*Варианты ответов:*

1. Выбор двух из ряда альтернатив в процессе достижения поставленных целей
2. Наиболее рациональный вариант действий из множества возможных при данных условиях функционирования системы управления
3. Наличие альтернатив
4. Отсутствие альтернатив

Вопрос №2 . Критерий эффективности решения - это:

*Варианты ответов:*

1. характер целей решения;
2. сроки реализации решения;

3. мотивация выполнения решения;
4. механизмы ответственности за решение.

Вопрос №3 . Приоритетный критерий эффективности решения - это:

*Варианты ответов:*

1. ресурсоемкость;
2. степень достижения цели;
3. сроки разработки;
4. сроки реализации.

Вопрос №4 . Технологии принятия хозяйственных решений – это:

*Варианты ответов:*

1. Результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов для достижения конкретной цели управления
2. Рациональное сочетание в процессе подготовки, разработки и реализации решений различных моделей, логических суждений, интуиции, основанной на знаниях и опыте ЛППР.

Вопрос №5 .

Что такое управленческое решение?

*Варианты ответов:*

1. Выбор альтернативы;
2. Управленческая функция;
3. Коммуникация;
4. Должностная обязанность.

### **Критерии оценки выполнения задания**

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	от 0% до 30% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Удовлетворительно	от 31% до 50% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Хорошо	от 51% до 80% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Отлично	от 81% до 100% правильных ответов из общего числа тестовых заданий

### **Выполнение реферата для формирования «УК-10.2»**

1. Оперативные управленческие задачи, стоящие перед менеджментом предприятия.
2. Стратегическое планирование как основа управленческих решений.
3. Применение основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач.
4. Целевые группы и их особенности.
5. Группа как составной элемент организационной структуры.
6. Состав и источники информации для принятия решений в условиях риска.
7. Основы осуществления диагностики организационной культуры для принятия управленческих решений.
8. Основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических управленческих задач.
9. Основы проведения аудита человеческих ресурсов для принятия управленческих решений.
10. Регуляторы поведения в группах.
11. Состав и источники информации для принятия решений в условиях риска.
12. Контроль как предупреждение возникновения кризисных ситуаций.
13. Управленческие решения и ответственность.
14. Проблемная ситуация в управленческой деятельности.
15. Алгоритмы принятия управленческого решения.
16. Правовая сущность управленческих решений.

17. Роль управленческих решений в деятельности организации.
18. Управление как система знаний.
19. Функции управления как вид управленческой деятельности.
20. Проблема в управленческих решениях.
21. Управленческое решение как этап процесса управления.
22. Управленческие решения: понятие и виды.
23. Роль решений в процессе управления.
24. Базовые ограничения и критерии принятия решений.
25. Качество управленческих решений: понятие, условия, определяющие качество управленческих решений.

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Обучающийся не раскрыл материал по теме задания или материал раскрыт поверхностно, излагаемый материал не систематизирован, выводы недостаточно аргументированы, обучающийся не высказывал своего мнения, не проявил способность к анализу, имеются смысловые и речевые ошибки в реферате
Удовлетворительно	Обучающийся демонстрирует логичность и доказательность изложения материала по теме задания, но допускает отдельные неточности при использовании ключевых понятий. Обучающийся не продемонстрировал способность к научному анализу, не высказывал в работе своего мнения, допустил ошибки в логическом обосновании своего ответа
Хорошо	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, в работе присутствуют ссылки на научные источники, мнения известных учёных в данной области
Отлично	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, при разработке реферата использовано не менее 5-8 научных источников. В работе выдвигаются новые идеи и трактовки, демонстрируется способность обучающегося анализировать материал, выражается его мнение по проблеме

### Расчетное задание для формирования «УК-10.3»

Цель задания – при его выполнении научиться проводить оценку и выбор управленческого решения (организационной системы) из существующих альтернатив. Задачи раздела:

1. решить задачу №1, применив такие методы, используемые для оценивания систем в условиях неопределенности, как:

критерий осторожного наблюдателя; критерий максимакса;

критерий оптимизма-пессимизма; критерий минимального риска (Сэвиджа); критерий Лапласа.

1. на основе полученных оценок систем выбрать наиболее эффективную в зависимости от субъективных качеств исследователя (студента).

#### Приложение 1

Таблица 1

Значение коэффициента оптимизма согласно выданному варианту

1	0,10
2	0,20
3	0,30



4	0,40
---	------

Исходные данные для решения задачи №1 Таблица 2

Вариант №1

Система a <sub>i</sub>	Эффективность системы - (k <sub>j</sub> )				
	k1	k2	k3	k4	k5
a1	0,0	0,3	0,2	0,4	0,1
a2	0,3	0,5	0,2	0,0	0,5
a3	0,4	0,0	0,4	0,3	0,5

Таблица 2

Вариант №2

Система a <sub>i</sub>	Эффективность системы - (k <sub>j</sub> )				
	k1	k2	k3	k4	k5
a1	0,4	0,3	0,2	0,2	0,5
a2	0,0	0,4	0,5	0,5	0,2
a3	0,3	0,5	0,3	0,4	0,1

Таблица 3

Вариант №3

Система a <sub>i</sub>	Эффективность системы - (k <sub>j</sub> )				
	k1	k2	k3	k4	k5
a1	0,1	0,2	0,2	0,4	0,5
a2	0,3	0,1	0,0	0,2	0,2
a3	0,5	0,1	0,2	0,4	0,3

Таблица 4

Вариант №4

Система a <sub>i</sub>	Эффективность системы - (k <sub>j</sub> )				
	k1	k2	k3	k4	k5
a1	0,2	0,3	0,1	0,3	0,5
a2	0,3	0,1	0,5	0,4	0,4
a3	0,1	0,3	0,3	0,5	0,4

**Критерии оценки выполнения задания**

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Задание выполнено не полностью и объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов

Удовлетворительно	Задание выполнено не полностью, но не менее 50% объема, что позволяет получить правильные результаты и выводы; в ходе проведения работы были допущены ошибки
Хорошо	Задание выполнено в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий, но допущена одна ошибка или не более двух недочетов и обучающийся может их исправить самостоятельно или с небольшой помощью преподавателя
Отлично	Задание выполнено в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий, но допущена одна ошибка или не более двух недочетов и обучающийся может их исправить самостоятельно или с небольшой помощью преподавателя

### **Вопросы для проведения промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины**

#### *Тема 1. Сущность и роль управленческих решений в процессе управления.*

1. Определение управления, функции управления.
2. Понятие проблемы и проблемной ситуации.
3. Основные элементы описания проблемной ситуации
4. Суть и виды проблемной ситуации.
5. Категория «Управленческое решение как процесс».
6. Теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач.

#### *Тема 2. Типология управленческих решений*

7. Понятие, сущность управленческих решений.
8. Свойства управленческого решения.
9. Классификация видов управленческих решений.
10. Требования, которые предъявляют к разработке управленческого решения.
11. Роль управленческого решения в процессе управления.
12. Классификация управленческих решений по технологии разработки решения.
13. Правовая сущность управленческих решений.

#### *Тема 3. Основные этапы процесса принятия и реализации управленческих решений*

14. Понятие и структура управленческого решения.
15. Признаки возникновения проблем.
16. Этапы принятия и реализации управленческих решений.
17. Формирование целей и ограничений при принятии управленческих решений.
18. Ограничения и критерии принятия управленческих решений.
19. Качество управленческих решений: понятие, условия и факторы, определяющие качество управленческих решений.
20. Стратегическое планирование и управление, как основа управленческих решений.
21. Понятие миссии и цели при стратегическом планировании.
22. Суть и этапы процесса стратегического планирования.

#### *Тема 4. Условия и факторы качества управленческих решений*

23. Определение качества управленческих решений.
24. Факторы, определяющие качество управленческих решений.
25. Критерии оценки качества управленческих решений.
26. Основные условия обеспечения качества управленческих решений.
27. Роль психология личности в системе разработки управленческих решений.

#### *Тема 5. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения*

28. Организационные основы разработки управленческих решений.
29. Суть формализации процесса разработки управленческого решения.
30. Условия и ограничения, определяющие организацию процесса разработки управленческого решения.

31. Понятие системного аспекта процесса разработки управленческих решений.
32. Парадигмы разработки управленческих решений.
33. Суть методологического аспекта процесса разработки управленческих решений.
34. Этапы процесса принятия управленческих решений и роль менеджеров в них.

#### *Тема 6. Моделирование процессов принятия решений*

35. Стадии процесса принятия решений.
36. Основные модели теории принятия решений.
37. Последствия использования модели «мусорного ящика».
38. Два подхода к принятию управленческих решений, которые описывает Чарльз Линдблом.
39. Модели и критерии принятия управленческих решений.
40. Моделирование процессов принятия управленческих решений.
41. Этапы, на которых происходит использование моделирования в процессе принятия решения
42. Базисные элементы моделей принятия управленческих решений
43. Основные требования к моделям управленческих решений, используемым в процессе управления.

#### *Тема 7. Критерии и методы принятия решений в условиях определенности и неопределенности*

44. Качественные и количественные методы принятия решений.
45. Сущность неопределенности и риска.
46. Классификация и учет рисков при принятии управленческих решений.
47. Качественные методы принятия решений.
48. Количественные методы принятия решений.
49. Анализ альтернатив при принятии управленческих решений с учетом влияния на них внутренней
50. и внешней среды.
51. Основные свойства внешней среды, влияющие на принятие управленческих решений.
52. Пути достижения повышения качества при принятии управленческих решений.
53. Суть количественных методов принятия решений.
54. Особенности экспертных методов для улучшения качества принятия управленческих решений.

#### *Тема 8. Эффективность управленческих решений*

55. Эффективность управленческих решений (понятие, сущность).
56. Методы повышения эффективности управленческих решений.
57. Критерии эффективности управленческих решений.
58. Управленческие решения и ответственность.
59. Организация контроля реализации управленческих решений.
60. Определение эффективности менеджмента.
61. Показатели, с помощью которых оцениваются управленческие решения как результат управленческой деятельности менеджеров.
62. Факторы, влияющие на результат управленческой деятельности.
63. Субъективные критерии, воздействующие на личность руководителя при принятии им управленческого решения
64. Типы личностных характеристик руководителей (на основании решетки Блейка-Моутона).
65. Основные недостатки процесса коммуникации, возникающие при принятии управленческих решений.
66. Действия, которые необходимо осуществить, после распределения между исполнителями функций и ответственности для реализации управленческого решения.
67. Задачи руководителя при выполнении определенных целей организации.
68. Принципы, при соблюдении которых может быть обеспечена минимизация отрицательных психологических последствий контроля

#### *Тема 9. Контроль реализации управленческих решений*

69. Контроль реализации управленческих решений.
70. Разработка и контроль реализации управленческих решений.
71. Инструменты и характеристики эффективного контроля реализации управленческих решений.
72. Информационно-управляющие системы в планирование и контроле.

## Тема 10. Управленческие решения и ответственность

73. Ответственность и обязанности руководителя при принятии управленческих решений.
74. Сущность ответственности руководителя при принятии управленческих решений.
75. Виды ответственности руководителя при принятии управленческих решений.
76. Регламентное управление и разделение ответственности.
77. Определение нравственной ответственности руководителя.

### Уровни и критерии итоговой оценки результатов освоения дисциплины

	Критерии оценивания	Итоговая оценка
Уровень 1. Недостаточный	Незнание значительной части программного материала, неумение даже с помощью преподавателя сформулировать правильные ответы на задаваемые вопросы, невыполнение практических заданий	Неудовлетворительно/Незачтено
Уровень 2. Базовый	Знание только основного материала, допустимы неточности в ответе на вопросы, нарушение логической последовательности в изложении программного материала, затруднения при решении практических задач	Удовлетворительно/зачтено
Уровень 3. Повышенный	Твердые знания программного материала, допустимые несущественные неточности при ответе на вопросы, нарушение логической последовательности в изложении программного материала, затруднения при решении практических задач	Хорошо/зачтено
Уровень 4. Продвинутый	Глубокое освоение программного материала, логически стройное его изложение, умение связать теорию с возможностью ее применения на практике, свободное решение задач и обоснование принятого решения	Отлично/зачтено

## 7. Ресурсное обеспечение дисциплины

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Microsoft Windows (лицензионное программное обеспечение)</li> <li>2. Microsoft Office (лицензионное программное обеспечение)</li> <li>3. Google Chrome (свободно распространяемое программное обеспечение)</li> <li>4. Kaspersky Endpoint Security (лицензионное программное обеспечение)</li> <li>5. Спутник (свободно распространяемое программное обеспечение отечественного производства)</li> <li>6. AnyLogic (свободно распространяемое программное обеспечение)</li> <li>7. Microsoft Visual Studio (лицензионное программное обеспечение)</li> <li>8. iTALC (свободно распространяемое программное обеспечение)</li> <li>9. ArgoUML (свободно распространяемое программное обеспечение)</li> <li>10. ARIS EXPRESS (свободно распространяемое программное обеспечение)</li> <li>11. Erwin (свободно распространяемое программное обеспечение)</li> <li>12. Inkscape (свободно распространяемое программное обеспечение)</li> <li>13. Maxima (свободно распространяемое программное обеспечение)</li> <li>14. Microsoft SQL Server Management Studio (лицензионное программное обеспечение)</li> <li>15. Microsoft Visio (лицензионное программное обеспечение)</li> <li>16. MPLAB (свободно распространяемое программное обеспечение)</li> <li>17. Notepad++ (свободно распространяемое программное обеспечение)</li> <li>18. Oracle VM VirtualBox (свободно распространяемое программное обеспечение)</li> <li>19. Paint .NET (свободно распространяемое программное обеспечение)</li> <li>20. SciLab (свободно распространяемое программное обеспечение)</li> <li>21. WinAsm (свободно распространяемое программное обеспечение)</li> <li>22. GNS 3 (свободно распространяемое программное обеспечение)</li> <li>23. Антиплагиат. Вуз (лицензионное программное обеспечение)</li> <li>24. Консультант+ (лицензионное программное обеспечение отечественного производства)</li> <li>25. 1С:Предприятие 8.3 (лицензионное программное обеспечение)</li> <li>26. «Антиплагиат.ВУЗ» (лицензионное программное обеспечение)</li> </ol>
Современные профессиональные базы данных	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Консультант+ (лицензионное программное обеспечение отечественного производства)</li> <li>2. <a href="http://www.garant.ru">http://www.garant.ru</a> (ресурсы открытого доступа)</li> </ol>
Информационные справочные системы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <a href="https://elibrary.ru">https://elibrary.ru</a> - Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU (ресурсы открытого доступа)</li> <li>2. <a href="https://www.rsl.ru">https://www.rsl.ru</a> - Российская Государственная Библиотека (ресурсы открытого доступа)</li> <li>3. <a href="https://link.springer.com">https://link.springer.com</a> - Международная реферативная база данных научных изданий Springerlink (ресурсы открытого доступа)</li> <li>4. <a href="https://zbmath.org">https://zbmath.org</a> - Международная реферативная база данных научных изданий zbMATH (ресурсы открытого доступа)</li> </ol>
Интернет-ресурсы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <a href="http://window.edu.ru">http://window.edu.ru</a> - Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам"</li> <li>2. <a href="https://openedu.ru">https://openedu.ru</a> - «Национальная платформа открытого образования» (ресурсы открытого доступа)</li> </ol>

Материально-техническое обеспечение	<p>Учебные аудитории для проведения: занятий лекционного типа, обеспеченные наборами демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающих тематические иллюстрации, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации, помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.</p> <p>Лаборатории и кабинеты: 1. Учебная аудитория Лаборатория информатики Компьютерный класс, включая оборудование: Комплекты учебной мебели, демонстрационное оборудование – проектор и компьютер, учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации, доска, персональные компьютеры</p>
-------------------------------------	---

## 8. Учебно-методические материалы

№	Автор	Название	Издательство	Год издания	Вид издания	Кол-во в библиотеке	Адрес электронного ресурса	Вид доступа
1	2	3	4	5	6	7	8	9
9.1 Основная литература								
9.1.1	Юкаева В.С. Зубарева Е.В. Чувикова В.В.	Принятие управленческих решений	Дашков и К	2016	учебник	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/60493.html">http://www.iprbookshop.ru/60493.html</a>	по логину и паролю
9.1.2	Карданская Н.Л.	Управленческие решения	ЮНИТИ-ДАНА	2017	учебник	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/71206.html">http://www.iprbookshop.ru/71206.html</a>	по логину и паролю
9.1.3	Балдин К.В. Воробьев С.Н. Уткин В.Б.	Управленческие решения	Дашков и К	2020	учебник	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/111021.html">http://www.iprbookshop.ru/111021.html</a>	по логину и паролю
9.1.4	Попов В.П. Крайнюченко И.В.	Разработка управленческих решений (многомерный подход)	Ай Пи Эр Медиа	2019	учебник	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/85750.html">http://www.iprbookshop.ru/85750.html</a>	по логину и паролю
9.2 Дополнительная литература								
9.2.1	Глебова О.В.	Методы принятия управленческих решений	Вузовское образование	2017	учебное пособие	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/62071.html">http://www.iprbookshop.ru/62071.html</a>	по логину и паролю
9.2.2	Волкова Л.В.	Методы принятия управленческих решений (педагогический аспект)	Пермский государственный гуманитарно-педагогический университет	2018	учебно-методическое пособие	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/86367.html">http://www.iprbookshop.ru/86367.html</a>	по логину и паролю
9.2.3	Кнышов А.В.	Методы принятия управленческих решений	Российская таможенная академия	2018	практикум	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/93196.html">http://www.iprbookshop.ru/93196.html</a>	по логину и паролю
9.2.4	Самков Т.Л.	Методы принятия управленческих решений	Новосибирский государственный технический университет	2019	учебное пособие	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/98794.html">http://www.iprbookshop.ru/98794.html</a>	по логину и паролю

9.2.5	Генералова С.В.	Методы и модели разработки и принятия управленческих решений	Ай Пи Ар Медиа	2020	учебное пособие	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/97409.html">http://www.iprbookshop.ru/97409.html</a>	по логину и паролю
-------	-----------------	--	----------------	------	-----------------	---	---	--------------------

## **9. Особенности организации образовательной деятельности для лиц с ограниченными возможностями здоровья**

В МФЮА созданы специальные условия для получения высшего образования по образовательным программам обучающимися с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ).

Для перемещения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в МФЮА созданы специальные условия для беспрепятственного доступа в учебные помещения и другие помещения, а также их пребывания в указанных помещениях с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся.

При получении образования обучающимся с ограниченными возможностями здоровья при необходимости предоставляются бесплатно специальные учебники и учебные пособия, иная учебная литература. Также имеется возможность предоставления услуг ассистента, оказывающего обучающимся с ограниченными возможностями здоровья необходимую техническую помощь, в том числе услуг сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков.

Получение доступного и качественного высшего образования лицами с ограниченными возможностями здоровья обеспечено путем создания в университете комплекса необходимых условий обучения для данной категории обучающихся. Информация о специальных условиях, созданных для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, размещена на сайте университета (<https://www.mfua.ru/sveden/objects/#objects>).

Для обучения инвалидов и лиц с ОВЗ, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата обеспечиваются и совершенствуются материально-технические условия беспрепятственного доступа в учебные помещения, столовую, туалетные, другие помещения, условия их пребывания в указанных помещениях (наличие пандусов, поручней, расширенных дверных проемов и др.).

Для адаптации к восприятию обучающимися инвалидами и лицами с ОВЗ с нарушенным слухом справочного, учебного материала, предусмотренного образовательной программой по выбранным направлениям подготовки, обеспечиваются следующие условия:

- для лучшей ориентации в аудитории, применяются сигналы, оповещающие о начале и конце занятия (слово «звонок» пишется на доске);
- внимание слабослышащего обучающегося привлекается педагогом жестом (на плечо кладется рука, осуществляется нерезкое похлопывание);
- разговаривая с обучающимся, педагог смотрит на него, говорит ясно, короткими предложениями, обеспечивая возможность чтения по губам.

Компенсация затруднений речевого и интеллектуального развития слабослышащих инвалидов и лиц с ОВЗ проводится за счет:

- использования схем, диаграмм, рисунков, компьютерных презентаций с гиперссылками, комментирующими отдельные компоненты изображения;
- регулярного применения упражнений на графическое выделение существенных признаков предметов и явлений;
- обеспечения возможности для обучающегося получить адресную консультацию по электронной почте по мере необходимости.

Для адаптации к восприятию инвалидами и лицами с ОВЗ с нарушениями зрения справочного, учебного, просветительского материала, предусмотренного образовательной программой МФЮА по выбранной специальности, обеспечиваются следующие условия:

- ведется адаптация официального сайта в сети Интернет с учетом особых потребностей инвалидов по зрению, обеспечивается наличие крупношрифтовой справочной информации о расписании учебных занятий;
- в начале учебного года обучающиеся несколько раз проводятся по зданию МФЮА для запоминания месторасположения кабинетов, помещений, которыми они будут пользоваться;
- педагог, его собеседники, присутствующие представляются обучающимся, каждый раз называется

тот, к кому педагог обращается;  
действия, жесты, перемещения педагога кратко и ясно комментируются;  
печатная информация предоставляется крупным шрифтом (от 18 пунктов), тотально озвучивается;  
обеспечивается необходимый уровень освещенности помещений;  
предоставляется возможность использовать компьютеры во время занятий и право записи  
объяснения на диктофон (по желанию обучающегося).

Форма проведения текущей и промежуточной аттестации для обучающихся с ОВЗ определяется преподавателем в соответствии с учебным планом. При необходимости обучающемуся с ОВЗ с учетом его индивидуальных психофизических особенностей дается возможность пройти промежуточную аттестацию устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п., либо предоставляется дополнительное время для подготовки ответа.

Год начала подготовки студентов - 2023