

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Аксенов Сергей Леонидович  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 12.02.2016 09:15  
Идентификатор ключа:  
159e22ec4edaa8a694913d5c08c0b6671130587da9e1acf845343ffa5ad101e

Министерство образования и науки Российской Федерации

Автономная некоммерческая образовательная организация  
высшего образования

«Региональный экономический институт»

Кафедра математики и информационных технологий



Утверждаю

Декан экономического факультета

Ю.И. Петренко

«12» февраля 2016 г.

## Рабочая программа дисциплины

# «МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»

Направление подготовки **38.03.02 Менеджмент**  
Профиль **Управление человеческими ресурсами**  
Квалификация **Бакалавр**

Факультет **экономический**  
Очная и заочная формы обучения



Курск 2016

Рецензенты:

Черкашина Юлия Николаевна, к.п.н., доцент кафедры маркетинга

Гафиуллина Лилия Фаритовна, кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита

Рабочая программа дисциплины Б1.В.ДВ.2 «Методы принятия управленческих решений» [Текст] / сост. В.А. Горбунов; Региональный финансово-экономический институт. – Курск, 2016. – 28 с.

Рабочая программа составлена в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 января 2016 г., № 7 с учетом профиля «Управление человеческими ресурсами».

Рабочая программа предназначена для методического обеспечения дисциплины основной профессиональной образовательной программы 38.03.02 Менеджмент.

« 12 » февраля 2016 г.

Составитель:



В.А. Горбунов, доктор физико-математических наук, профессор кафедры математики и информационных технологий

© В.А. Горбунов, 2016

© Региональный финансово-экономический институт, 2016

**Лист согласования рабочей программы  
дисциплины «Методы принятия управленческих решений»**

Направление подготовки 38.03.02 (080200) Менеджмент  
Профиль Управление человеческими ресурсами  
Квалификация (степень) Бакалавр

Факультет экономический  
Очная и заочная формы обучения


2015/2016 учебный год


Рабочая программа утверждена на заседании кафедры математики и информационных технологий, протокол № 7 от «12» февраля 2016 г.

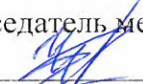
Заведующий кафедрой  В.Н. Бутова

Составитель:  В.А. Горбунов

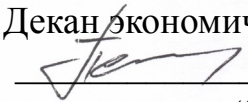
**Согласовано:**

Начальник УМУ  Ю.В. Кунина, « 12 » февраля 2016 г.

Заведующий отделом комплектования научной библиотеки  О.Н. Новикова, « 12 » февраля 2016 г.

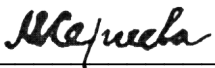
Председатель методической комиссии по профилю  Е.И. Черников « 12 » февраля 2016 г.

**Изменения в рабочей программе  
дисциплины «Методы принятия управленческих решений»  
на 2016 – 2017 уч. год**

Утверждаю  
Декан экономического факультета  
 Ю.И. Петренко  
«29» августа 2016 г.

Рабочая программа утверждена без изменений.

Рабочая программа утверждена на заседании кафедры менеджмента,  
протокол № 1 от «29» августа 2016 г.

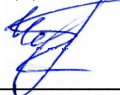
Зав. кафедрой  М.Г. Сергеева

**Согласовано:**

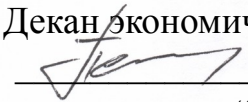
Начальник УМУ

 Ю.В. Кунина, «29» августа 2016 г.

Председатель методической комиссии по профилю

 Е.И. Черников, «29» августа 2016 г.

**Изменения в рабочей программе  
дисциплины «Методы принятия управленческих решений»  
на 2017 – 2018 уч. год**

Утверждаю  
Декан экономического факультета  
 Ю.И. Петренко  
«28» августа 2017 г.

В рабочую программу вносятся следующие изменения:  
1) внесены изменения в список дополнительной литературы.

Рабочая программа утверждена на заседании кафедры менеджмента,  
протокол № 1 от «28» августа 2017 г.

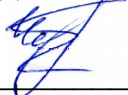
Зав. кафедрой  М.Г. Сергеева

**Согласовано:**

Начальник УМУ

 Ю.В. Кунина, «28» августа 2017 г.

Председатель методической комиссии по профилю

 Е.И. Черников, «28» августа 2017 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА .....	5
1. Цель и задачи изучения дисциплины.....	5
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения основной профессиональной образовательной программы.....	5
3. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО .....	7
СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	8
4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий .....	8
5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	14
6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине. ....	19
7. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.....	20
8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (далее – сеть «Интернет»), необходимых для освоения дисциплины. ....	22
9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины. ....	23
10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем. ....	27
11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	28

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

### **1. Цель и задачи изучения дисциплины**

*Целью* учебной дисциплины является формирование у студентов системы компетенций, определяющих их личную способность решать определенный класс профессиональных задач. Компетентностный подход предполагает овладение базовым набором знаний, умений и практических навыков, необходимых для адекватного понимания природы социально-экономических процессов жизни современного общества и для эффективного решения профессиональных задач в области социально-экономической политики на федеральном, региональном и муниципальном уровнях.

Основное внимание в рамках курса «Методы принятия управленческих решений» уделено математическим методам анализа социально-экономических явлений и процессов, а также специфике проведения комплексных исследований, принципам формирования и организации основных источников социально-экономической информации.

*Задачи* изучения дисциплины:

- теоретическое освоение студентами основных положений курса «Методы принятия управленческих решений»;
- формирование необходимого уровня подготовки для понимания основ методов оптимальных решений;
- развитие способности видеть в реальной ситуации возможность применения количественных методов;
- формирование навыка выбора технологий, моделей и методов анализа, прогнозирования, оптимизации управленческого решения.

### **2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения основной профессиональной образовательной программы.**

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование и развитие следующих общекультурных и профессиональных *компетенций*:

- способность находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2)
- владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций (ОПК-6)

- способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих (ПК-5)
- владение навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений (ПК-8)
- владение навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления (ПК-10)
- умение проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании (ПК-15)

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

*Знать:*

объективные тенденции развития современного менеджмента (З-1);

закономерности, принципы и методы управления социально-экономическими системами (З-2);

методы получения, обобщения и использования управленческой информации при разработке управленческих решений и планов (З-3);

основные организационные структуры управления организациями (З-4);

основные функции менеджмента и механизмы их реализации в практике управления организациями (З-5);

*Уметь:*

выявлять проблемы экономического характера при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты (У-1);

использовать основные и специальные методы экономического анализа информации в сфере профессиональной деятельности (У-2);

разрабатывать и обосновывать варианты эффективных хозяйственных решений (У-3);

критически оценивать с разных сторон (производственной, мотивационной, институциональной и др.) поведение экономических агентов, тенденции развития объектов в сфере профессиональной деятельности (У-4);

*Владеть:*



методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль) (В-1);

методами формирования и поддержания этического климата в организации (В-2);

методами и основными приемами исследовательской деятельности в процессе совершенствования менеджмента организации (В-3).

### **3. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО**

Дисциплина включена в вариативную часть основной профессиональной образовательной программы.

К исходным требованиям, необходимым для изучения дисциплины «Методы принятия управленческих решений», относятся знания, умения и навыки, сформированные в ходе изучения таких дисциплин, как «Начала бухгалтерского учета», «Антикризисное управление», «Учет на предприятиях малого бизнеса», «Рекламное сопровождение бизнеса», «Подбор персонала», «Бизнес-планирование», «Стратегический менеджмент», «Хозяйственное право», «Брендинг», «Выставочное дело».

Изучение данной дисциплины является основой для последующего изучения дисциплин: «Стратегический маркетинг», «Интернет-маркетинг».

## СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

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

#### Схема распределения учебного времени по видам учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины при очной форме обучения – 2 зачетные единицы (72 академических часа)

Общая трудоемкость дисциплины при заочной форме обучения – 2 зачетные единицы (72 академических часа)

#### Схема распределения учебного времени

##### Очная форма обучения

Виды учебной работы	Трудоемкость, час	
	8 сем.	Всего
<b>Общая трудоемкость</b>	72	72
<b>Аудиторная работа</b>	38	38
в том числе:		
лекции	18	18
практические занятия	20	20
<b>Самостоятельная работа</b>	34	34
<b>Промежуточная аттестация (зачет)</b>		

##### Заочная форма обучения

Виды учебной работы	Трудоемкость, час	
	1 курс	Всего
<b>Общая трудоемкость</b>	72	72
<b>Аудиторная работа</b>	8	8
в том числе:		
лекции	4	4
практические занятия	4	4
<b>Курсовая работа</b>		
<b>Самостоятельная работа</b>	60	60
<b>Промежуточная аттестация (зачет)</b>	4	4

**Тематический план**  
**Очная форма обучения**

№ п/п	Разделы и темы дисциплины	Общая трудоемкость, час	В том числе аудиторных			Самостоятельная работа	Промежуточная аттестация
			всего	из них:			
				лекц.	практ.		
1	Причины появления управленческих проблем	8	4	2	2	4	
2	Понятие и определение управленческого решения	8	4	2	2	4	
3	Сущность и свойства управленческих решений	8	4	2	2	4	
4	Понятие и определение управленческой проблемы	8	4	2	2	4	
5	Сущность и виды управленческих проблем	8	4	2	2	4	
6	Процесс анализа управленческих проблем	8	4	2	2	4	
7	Процедуры принятия управленческих решений	8	4	2	2	4	
8	Этапы процесса принятия решений	8	4	2	2	4	
9	Аналитические методы принятия решений	8	6	2	4	2	
	Промежуточная аттестация (зачет)						
	<b>Итого</b>	<b>72</b>	<b>38</b>	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>34</b>	

### Заочная форма обучения

№ п/п	Разделы и темы дисциплины	Общая трудоемкость, час	В том числе аудиторных			Самостоятельная работа	Промежуточная аттестация
			всего	из них:			
				лекц.	практ.		
1	Причины появления управленческих проблем	8				8	
2	Понятие и определение управленческого решения	8	2	2		6	
3	Сущность и свойства управленческих решений	8				8	
4	Понятие и определение управленческой проблемы	8	2		2	6	
5	Сущность и виды управленческих проблем	8				8	
6	Процесс анализа управленческих проблем	8	2		2	6	
7	Процедуры принятия управленческих решений	6				6	
8	Этапы процесса принятия решений	8	2	2		6	
9	Аналитические методы принятия решений	6				6	
	Промежуточная аттестация (зачет)	4					4
	<b>Итого</b>	<b>72</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>60</b>	<b>4</b>

## **Структура и содержание дисциплины**

### **1. Причины появления управленческих проблем**

Основные термины и понятия курса. Введение в теорию принятия решений. Современная экономика: стремительные изменения во внешнем окружении, Глобализация и интернационализация. Деятельность предприятия как проблемная область. Неопределенность как источник проблем в деятельности предприятия.

Основная литература – 1, 3.

Дополнительная литература – 3, 4, 5, 7, 9, 14, 15, 17, 18.

Интернет-ресурс: 1, 2, 5.

Формируемые компетенции: ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-8.

Образовательные результаты: З-1, У-4, В-1, В-2.

### **2. Понятие и определение управленческого решения**

Понятие и определение управленческого решения. Функции решений в методологии и организации процесса управления. Целевая ориентация управленческих решений. Типология управленческих решений. Стороны процесса принятия управленческого решения. Примеры управленческих решений. Стили принятия управленческих решений.

Основная литература – 1, 3.

Дополнительная литература – 2, 3, 4, 5, 7, 9, 14, 15, 17, 18.

Интернет-ресурс: 1, 4, 6.

Формируемые компетенции: ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-8.

Образовательные результаты: З-1, У-4, В-1, В-2.

### **3. Сущность и свойства управленческих решений**

Сущность и свойства управленческих решений. Принятие решений как процесс. Важнейшие аспекты управленческих решений. Ресурсы, необходимые для управленческих решений. Условия, факторы и критерии качества управленческих решений. Рациональные управленческие решения.

Основная литература – 1, 3, 4.

Дополнительная литература – 3, 4, 5, 7, 8, 13, 17, 15, 17, 18.

Интернет-ресурс: 1, 3, 6.

Формируемые компетенции: ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-8.

Образовательные результаты: З-4, З-5, У-2, У-4; В-1, В-2.

#### **4. Понятие и определение управленческой проблемы**

Понятие и определение управленческой проблемы. Сущность и содержание управленческих проблем. Управленческая проблема и управленческое решение. Проблемы-возможности и проблемы-угрозы. Параметры, критерии, последствия проблем, альтернативные решения. Структура управленческой проблемы.

Основная литература – 1, 3.

Дополнительная литература – 3, 4, 7, 14, 15, 17, 18.

Интернет-ресурс: 1, 4, 10.

Формируемые компетенции: ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-8, ПК-10, ПК-15.

Образовательные результаты: З-1, З-2, З-3; У-4, В-3.

#### **5. Сущность и виды управленческих проблем**

Характер и сложность управленческих проблем. Хорошо структурированные и плохо структурированные проблемы. Классификация управленческих проблем по критериям: субъект воздействия, объект воздействия, уровень организационной иерархии, время возникновения, уровень риска, степень неопределенности и пр. Парадигмы решения управленческих проблем.

Основная литература – 1, 3.

Дополнительная литература – 3, 5, 7, 8, 15, 17, 18, 19.

Интернет-ресурс: 1, 7, 9.

Формируемые компетенции: ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-8, ПК-10, ПК-15.

Образовательные результаты: З-1, З-2, У-2, У-4; В-2, В-3.

#### **6. Процесс анализа управленческих проблем**

Области возникновения управленческих проблем в деятельности организации. Проблемные ситуации. Идентификация и описание управленческих проблем. Полевые и настольные исследования. Индикаторы проблем. Лица, ответственные за выявление проблем. Трудности выявления проблем. Формулирование проблем. Построение и оценка структуры управленческой проблемы. Представление управленческих проблем. Анализ проблемы. Диаграмма влияния. Оценка последствий разрешения управленческой проблемы. Формирование поля альтернативных решений. Матрица решений.

Основная литература – 1, 2, 3.

Дополнительная литература – 1, 2, 3, 4, 7, 9, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20.

Интернет-ресурс: 1, 8, 10.

Формируемые компетенции: ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-8, ПК-10, ПК-15.

Образовательные результаты: З-3, У-1, У-2, У-3; В-1, В-2, В-3.

## **7. Процедуры принятия управленческих решений**

Рациональные решения. Процедура принятия решений. Виды процедур принятия решений. Аналитические и эвристические процедуры. Дескриптивная модель процесса принятия решений. Эвристическая процедура принятия решений. Управленческие бизнес-процессы и области принятия управленческих решений.

Основная литература – 1, 2, 3, 4.

Дополнительная литература – 2, 3, 5, 6, 7, 8, 11, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21.

Интернет-ресурс: 1, 3, 9.

Формируемые компетенции: ПК-5, ПК-8, ПК-10, ПК-15.

Образовательные результаты: З-4, З-5; У-1, У-2, У-3; В-1, В-2.

## **8. Этапы процесса принятия решений**

Режимы принятия управленческих решений. Подходы к выработке альтернативных вариантов решений. Последовательность и содержание этапов процесса принятия управленческих решений.

Основная литература – 1, 2, 3, 4.

Дополнительная литература – 1, 2, 3, 5, 7, 11, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21.

Интернет-ресурс: 1, 7, 9.

Формируемые компетенции: ПК-5, ПК-8, ПК-10, ПК-15.

Образовательные результаты: З-1, З-2, З-3; У-2; В-1, В-2.

## **9. Аналитические методы принятия решений**

Методы ситуационного анализа. Методы математического программирования. Экономико-математическое моделирование. Имитационные методы принятия решений. Применение теории игр в принятии управленческих решений. Метод равной торговли. Социально-экономическое прогнозирование при подготовке решений. Портфельные методы.

Основная литература – 1, 2, 3, 4.

Дополнительная литература – 3, 4, 6, 7, 8, 10, 11, 15, 16, 17, 18, 19.

Интернет-ресурс: 1, 6, 8.

Формируемые компетенции: ПК-5, ПК-8, ПК-10, ПК-15.

Образовательные результаты: З-3; У-1, У-2; В-1, В-2.

## **5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.**

### **Тема 1. Причины появления управленческих проблем.**

Содержание самостоятельной работы: Изучить основные термины и понятия курса. Проанализировать современную экономическую ситуацию. Рассмотреть деятельность предприятия как проблемную область.

Основная литература – 1, 3.

Дополнительная литература – 3, 4, 5, 7, 9, 14, 15, 17, 18.

Интернет-ресурс: 1, 2, 5.

Формируемые компетенции: ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-8.

Образовательные результаты: З-1, У-4, В-1, В-2.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: собеседование, контрольная работа.

### **Тема 2. Понятие и определение управленческого решения.**

Содержание самостоятельной работы: Рассмотреть организацию процесса управления. Проанализировать целевую ориентацию управленческих решений. Рассмотреть примеры управленческих решений.

Основная литература – 1, 3.

Дополнительная литература – 2, 3, 4, 5, 7, 9, 14, 15, 17, 18.

Интернет-ресурс: 1, 4, 6.

Формируемые компетенции: ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-8.

Образовательные результаты: З-1, У-4, В-1, В-2.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: собеседование, контрольная работа.

### **Тема 3. Сущность и свойства управленческих решений**

Содержание самостоятельной работы: Рассмотреть сущность и свойства управленческих решений. Выявить важнейшие аспекты управленческих решений. Изучить условия, факторы и критерии качества управленческих решений.

Основная литература – 1, 3, 4.

Дополнительная литература – 3, 4, 5, 7, 8, 13, 17, 15, 17, 18.

Интернет-ресурс: 1, 3, 6.

Формируемые компетенции: ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-8.

Образовательные результаты: З-4, З-5, У-2, У-4; В-1, В-2.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: опрос, контрольная работа, реферат.



#### **Тема 4. Понятие и определение управленческой проблемы.**

Содержание самостоятельной работы: Изучить сущность и содержание управленческих проблем. Провести сравнительный анализ проблемы-возможности и проблемы-угрозы. Изучить параметры, критерии, последствия проблем, альтернативные решения. Рассмотреть структуру управленческой проблемы.

Основная литература – 1, 3.

Дополнительная литература – 3, 4, 7, 14, 15, 17, 18.

Интернет-ресурс: 1, 4, 10.

Формируемые компетенции: ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-8, ПК-10, ПК-15.

Образовательные результаты: З-1, З-2, З-3; У-4, В-3.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: собеседование, контрольная работа, доклад.

#### **Тема 5. Сущность и виды управленческих проблем**

Содержание самостоятельной работы: Провести сравнительный анализ хорошо структурированных и плохо структурированных проблем. Провести классификацию управленческих проблем по критериям: субъект воздействия, объект воздействия, уровень организационной иерархии, время возникновения, уровень риска, степень неопределенности и пр. Рассмотреть парадигмы решения управленческих проблем.

Основная литература – 1, 3.

Дополнительная литература – 3, 5, 7, 8, 15, 17, 18, 19.

Интернет-ресурс: 1, 7, 9.

Формируемые компетенции: ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-8, ПК-10, ПК-15.

Образовательные результаты: З-1, З-2, У-2, У-4; В-2, В-3.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: опрос, контрольная работа, коллоквиум.

#### **Тема 6. Процесс анализа управленческих проблем.**

Содержание самостоятельной работы: Проанализировать области возникновения управленческих проблем в деятельности организации. Рассмотреть трудности выявления управленческих проблем. Провести построение и оценку структуры управленческой проблемы. Провести оценку последствий разрешения управленческой проблемы.

Основная литература – 1, 2, 3.

Дополнительная литература – 1, 2, 3, 4, 7, 9, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20.

Интернет-ресурс: 1, 8, 10.

Формируемые компетенции: ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-8, ПК-10, ПК-15.

Образовательные результаты: З-3, У-1, У-2, У-3; В-1, В-2, В-3.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: собеседование, контрольная работа, презентация.

### **Тема 7. Процедуры принятия управленческих решений.**

Содержание самостоятельной работы: Рассмотреть процедуру принятия решений. Сравнить аналитические и эвристические процедуры. Рассмотреть управленческие бизнес-процессы и области принятия управленческих решений.

Основная литература – 1, 2, 3, 4.

Дополнительная литература – 2, 3, 5, 6, 7, 8, 11, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21.

Интернет-ресурс: 1, 3, 9.

Формируемые компетенции: ПК-5, ПК-8, ПК-10, ПК-15.

Образовательные результаты: З-4, З-5; У-1, У-2, У-3; В-1, В-2.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: опрос, контрольная работа, коллоквиум.

### **Тема 8. Этапы процесса принятия решений.**

Содержание самостоятельной работы: Рассмотреть режимы принятия управленческих решений. Проанализировать подходы к выработке альтернативных вариантов решений. Рассмотреть последовательность и содержание этапов процесса принятия управленческих решений

Основная литература – 1, 2, 3, 4.

Дополнительная литература – 1, 2, 3, 5, 7, 11, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21.

Интернет-ресурс: 1, 7, 9.

Формируемые компетенции: ПК-5, ПК-8, ПК-10, ПК-15.

Образовательные результаты: З-1, З-2, З-3; У-2; В-1, В-2.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: собеседование; реферат, контрольная работа.

### **Тема 9. Аналитические методы принятия решений.**

Содержание самостоятельной работы: Провести сравнительный анализ методов ситуационного анализа и методов математического программирования. Рассмотреть имитационные методы принятия решений. Проанализировать роль социально-экономического прогнозирования при подготовке решений.

Основная литература – 1, 2, 3, 4.

Дополнительная литература – 3, 4, 6, 7, 8, 10, 11, 15, 16, 17, 18, 19.

Интернет-ресурс: 1, 6, 8.

Формируемые компетенции: ПК-5, ПК-8, ПК-10, ПК-15.

Образовательные результаты: З-3; У-1, У-2; В-1, В-2.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: собеседование; контрольная работа, расчетные работы, тест.

## Вопросы для самоконтроля по самостоятельно изученным темам

Тема: Причины появления управленческих проблем

1. Изучить основные термины и понятия курса.
2. Проанализировать современную экономическую ситуацию.
3. Рассмотреть деятельность предприятия как проблемную область.

Тема: Понятие и определение управленческого решения

1. Рассмотреть организацию процесса управления.
2. Проанализировать целевую ориентацию управленческих решений.
3. Рассмотреть примеры управленческих решений.

Тема: Сущность и свойства управленческих решений

1. Рассмотреть сущность и свойства управленческих решений.
2. Выявить важнейшие аспекты управленческих решений.
3. Изучить условия, факторы и критерии качества управленческих решений.

Тема: Понятие и определение управленческой проблемы

1. Изучить сущность и содержание управленческих проблем.
2. Провести сравнительный анализ проблемы-возможности и проблемы-угрозы.
3. Изучить параметры, критерии, последствия проблем, альтернативные решения.
4. Рассмотреть структуру управленческой проблемы.

Тема: Сущность и виды управленческих проблем

1. Провести сравнительный анализ хорошо структурированных и плохо структурированных проблем.
2. Провести классификацию управленческих проблем по критериям: субъект воздействия, объект воздействия, уровень организационной иерархии, время возникновения, уровень риска, степень неопределенности и пр.
3. Рассмотреть парадигмы решения управленческих проблем.

Тема: Процесс анализа управленческих проблем

1. Проанализировать области возникновения управленческих проблем в деятельности организации.
2. Рассмотреть трудности выявления управленческих проблем.

3. Провести построение и оценку структуры управленческой проблемы.
4. Провести оценку последствий разрешения управленческой проблемы

Тема: Процедуры принятия управленческих решений

1. Рассмотреть процедуру принятия решений.
2. Сравнить аналитические и эвристические процедуры.
3. Рассмотреть управленческие бизнес-процессы и области принятия управленческих решений.

Тема: Этапы процесса принятия решений

1. Рассмотреть режимы принятия управленческих решений.
2. Проанализировать подходы к выработке альтернативных вариантов решений.
3. Рассмотреть последовательность и содержание этапов процесса принятия управленческих решений

Тема: Аналитические методы принятия решений

1. Провести сравнительный анализ методов ситуационного анализа и методов математического программирования.
2. Рассмотреть имитационные методы принятия решений.
3. Проанализировать роль социально-экономического прогнозирования при подготовке решений.

**6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

См. Приложение №1 к рабочей программе.

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

### Основная литература

1. Методы принятия управленческих решений: учебник [электронный ресурс]; Региональный финансово-экономический инс-т. – Курск, 2015. – 349 с. (эл. ресурс lib.rfei.ru)
2. Методы принятия управленческих решений: практикум [электронный ресурс]; Региональный финансово-экономический инс-т. – Курск, 2015. – 26 с. (эл. ресурс lib.rfei.ru)
3. Управленческие решения в экономических системах: Учебник для вузов. Афоничкин А. И., Михаленко Д. Г. – СПб.: Питер, 2009. – 480 с.: (Серия «Учебник для вузов»). (эл. ресурс Ibooks.ru)
4. Управленческие решения: Учебник / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. – 7е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2012. – 496 с. (эл. ресурс Ibooks.ru)

### Дополнительная литература

1. Балдин К.В. Управленческие решения: учебник. М., 2007. – 496 с.
2. Балдин К.В. Риск-менеджмент: учеб. пособие. М.: Эксмо, 2006. – 368 с.
3. Гапоненко Т.В. Управленческие решения: учеб. пособие / Т.В. Гапоненко. Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 284 с.
4. Декер Ч.Л. 99 секретов успеха P&G. Принципы и правила, обеспечившие успех компании Procter&Gamble: пер. с англ. М.: ЭКСМО, 2006. – 320 с.
5. Джонс С., Гослинг Д. Путь Нельсона. Уроки лидерства от великого военачальника. М.: Олимп-Бизнес, 2007. – 304 с.
6. Зайцев М. Г. Методы оптимизации управления и принятия решений. Примеры, задачи, кейсы : учеб. пособие / М. Г. Зайцев, С. Е. Варюхин. – М. : Дело, 2007. – 663 с.
7. Кирхлер Э., Шротт А. Принятие решений в организациях // Психология труда и организационная психология. т.4 – 2-е изд., испр. / пер. с нем. – Харьков: Изд-во «Гуманитарный Цент», 2009. – 176 с.
8. Ларичев О. И., Теория и методы принятия решений, а также Хроника событий в Волшебных странах: учебник/Ларичев О.И. – 2008. – 391 с.
9. Лебланк Р. Совет директоров - взгляд изнутри. Принципы формирования, управление, анализ эффективности: пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 267 с.

10. Лукичва Л. И., Управленческие решения: учебник / Лукичева Л. И., Егорычев Д. Н. – 2009. – 383 с.
11. Малюк В.И. Менеджмент: деловые ситуации, практические задания, курсовое проектирование: практикум. М.: КНОРУС, 2009. – 304 с.
12. Мацусита К. Принципы успеха: пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 126 с.
13. Мендель А.В. Модели принятия решений. М.: Юнити-Дана, 2010.
14. Морита А. Sony. Сделано в Японии. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 290 с.
15. Нёльке М. Учимся принимать решения. Быстро, точно, правильно: пер. с нем. М.: Омега-Л, 2006. – 127 с.
16. Орлов А. И. Организационно-экономическое моделирование: теория принятия решений : учебник / А. И. Орлов. -М. : КноРус, 2011. – 568 с.
17. Панфилова А. П., Мозговые штурмы в коллективном принятии решений: учеб. пособие/Панфилова А. П.-М.:Флинта: Московский психолого-соц. ин-т, 2007. – 316 с.
18. Питерс Т. Основы. Лидерство. СПб.: Стокгольм.шк. экономики в Санкт-Петербурге, – 2006. – 155 с.
19. Теплова Т.В. Ситуационный финансовый анализ: схемы, задачи, кейсы: учеб. пособие для вузов. М., – 2006.
20. Учитель Ю. Г., Разработка управленческих решений: учебник для вузов/Учитель Ю.Г., Терновой А. И., Терновой К.И.-М.:Юнити, 2007. – 383 с.
21. Филинов Н.Б. Разработка и принятие управленческих решений: учеб. пособие [Текст]/Филинов Н.Б.-М.:ИНФРА-М, 2010. – 308 с.



**8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (далее – сеть «Интернет»), необходимых для освоения дисциплины**

1. Электронная библиотека Регионального финансово-экономического института  
<http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>
2. Федеральный портал «Российское образование»  
<http://www.edu.ru/>
3. Российская Государственная Библиотека  
<http://www.rsl.ru/>
4. Онлайн-научная инфраструктура  
<http://www.socionet.ru/>
5. Образовательно-справочный сайт по экономике  
<http://economicus.ru/>
6. Бизнес-словарь  
<http://www.businessvoc.ru/>
7. Единое окно доступа к образовательным ресурсам  
<http://window.edu.ru/>
8. Управление 3000  
<http://bizoffice.ru/>
9. «Технология успеха» – виртуальный бизнес-журнал  
<http://www.pplus.ru/>
10. Портал по проблемам управления  
<http://www.e-executive.ru/>

тивных мнений. Преподаватель подводит итоги обсуждения и объявляет оценки выступавшим бакалаврами. В целях контроля подготовленности бакалавров и привития им навыков краткого письменного изложения своих мыслей преподаватель в ходе семинарских занятий может осуществлять текущий контроль знаний в виде тестовых заданий.

При подготовке к семинару бакалавры имеют возможность воспользоваться консультациями преподавателя. Кроме указанных тем бакалавры вправе, по согласованию с преподавателем, избирать и другие интересующие их темы.

Самостоятельная работа бакалавров – планируемая учебная, научно-исследовательская работа, выполняемая во внеаудиторное время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия.

Цель самостоятельной работы бакалавра – научиться осмысленно и самостоятельно работать сначала с учебным материалом, затем с научной информацией, изучить основы самоорганизации и самовоспитания с тем, чтобы в дальнейшем непрерывно повышать свою квалификацию.

Целью самостоятельной работы бакалавров по дисциплине является овладение фундаментальными знаниями, профессиональными умениями и навыками решения задач и теоретическим материалом по дисциплине. Самостоятельная работа способствует развитию самостоятельности, ответственности и организованности, творческого подхода к решению различных проблем.

Целью практического занятия является более углубленное изучение отдельных тем дисциплины и применение полученных теоретических навыков на практике.

В ходе практических занятий бакалавры под руководством преподавателя могут рассмотреть различные методы решения задач по дисциплине. Продолжительность подготовки к практическому занятию должна составлять не менее того объема, что определено тематическим планированием в рабочей программе. Практические занятия по дисциплине могут проводиться в различных формах:

- 1) устные ответы на вопросы преподавателя по теме занятия;
- 2) письменные ответы на вопросы преподавателя;
- 3) групповое обсуждение той или иной проблемы под руководством и контролем преподавателя;
- 4) заслушивания и обсуждение контрольной работы;
- 5) решение задач.

Подготовка к практическим занятиям должна носить систематический характер. Это позволит бакалавру в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Для получения более глубоких знаний бакалаврам рекомендуется изучать дополнительную литературу.

В зависимости от конкретных видов самостоятельной работы, используемых в каждой конкретной рабочей программе, следует придерживаться следующих рекомендаций.

Контрольная работа подразумевает знакомство с основной и дополнительной литературой, включая справочные издания, зарубежные источники, конспект основных положений, требующихся для запоминания и являющихся основополагающими в этой теме.

Средство, позволяющее оценить умение обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария соответствующей дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Подготовка к написанию реферата предполагает поиск литературы и составление списка используемых источников, изложение мнения авторов и своего суждения по выбранному вопросу; формулирование основных аспектов проблемы.

Коллоквиум представляет собой одну из форм учебных занятий, ориентированную на определение качества работы с конспектом лекций, подготовки ответов к контрольным вопросам и др. Коллоквиумы, как правило, проводятся в форме мини-экзамена, имеющего целью уменьшить список тем, выносимых на основной экзамен, и оценить текущий уровень знаний бакалавров.

Предпосылкой эффективности научно-исследовательской деятельности является знание бакалаврами лекционного материала, изучение рекомендуемых учебных пособий и нормативных документов, своевременная и качественная подготовка рефератов для заслушивания и обсуждения их на семинарских занятиях. При подготовке к защите доклада, презентации по итогам научно-исследовательской деятельности бакалаврам предлагается выполнить задания, подготовить проекты, составленные преподавателем по данной учебной дисциплине.

В различных задачах студент получает возможность отработать и закрепить на практике изученный теоретический материал. При этом такие задания требуют от него знания определенных алгоритмов и способность точно оперировать ими в практической деятельности. Таким образом, при решении

различных задач от студента требуется максимальная точность в соблюдении определенных алгоритмов.

Задания в тестовой форме предполагают оперативный обзорный анализ усвоения бакалавром основных вопросов изученных тем и проводится, как правило, в завершение обучения. Подготовка к тестовым заданиям предполагает необходимость повторения всего изученного материала по дисциплине.

При подготовке к итоговому контролю необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рекомендуемую литературу и др. Сдача зачета предполагает полное понимание, запоминание и применение изученного материала на практике.

## **10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем**

При осуществлении образовательного процесса используется ряд информационных технологий обеспечения дистанционного обучения, включающий, но не исчерпывающийся, технологиями онлайн и оффлайн распространения образовательной информации (почтовая рассылка печатных материалов и бланков тестирования или электронных версий образовательных материалов на физических носителях, либо интерактивный доступ к материалам через интернет, доступ к электронно-библиотечным системам института и сторонних поставщиков), технологиями взаимодействия студентов с преподавателем (видео-лекции и семинары, групповые и индивидуальные консультации через интернет, индивидуальные консультации по телефону), технологиями образовательного контроля (интерактивные онлайн тесты в интернет, оффлайн тесты с использованием персональных печатных бланков).

Для реализации указанных технологий используется набор программного обеспечения и информационных систем, включающий, но не ограничивающийся, следующим списком.

- 1) операционные системы Microsoft Windows (различных версий);
- 2) операционная система GNU/Linux;
- 3) свободный фисный пакет LibreOffice;
- 4) система управления процессом обучения «Lete e-Learning Suite» (собственная разработка);
- 5) система интерактивного онлайн тестирования (собственная разработка);
- 6) система телефонной поддержки и консультаций сотрудниками колл-центра «Центральная служба поддержки» (собственная разработка);
- 7) система онлайн видео конференций Adobe Connect;
- 8) электронно-библиотечная система «Айбукс»;
- 9) электронно-библиотечная система «Издательства «Лань»;
- 10) интернет-версия справочника «КонсультантПлюс»;
- 11) приложение для мобильных устройств «КонсультантПлюс: Студент»;
- 12) справочная правовая система «Гарант»;
- 13) иные ИСС.

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

1. Аудиторная база (лекционная аудитория, аудитория для проведения практических занятий, виртуальные классные комнаты на портале РФЭИ)
2. Организационно-технические средства и аудиовизуальный фондový материал, мультимедийное оборудование.
3. Комплекты видеофильмов, аудиокниг, CD-дисков по проблемам дисциплины.
4. Интернет.

# МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

## ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

### 1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ И ЭТАПЫ

#### Перечень компетенций

**ОПК-2** - способность находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений;

**ОПК-6** - владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций;

**ПК-5** - способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;

**ПК-8** - владение навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений;

**ПК-10** - владение навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления;

**ПК-15** - умение проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании.

#### Этапы формирования компетенций

Компетенции	Этапы освоения ОП	
	Название этапа	Семестр
ОПК-2	Промежуточный	8
ОПК-6	Промежуточный	8
ПК-5	Промежуточный	8
ПК-8	Промежуточный	8
ПК-10	Промежуточный	8
ПК-15	Начальный	8

## Формирование компетенций в процессе освоения ОПОП ВО

№ п/п	Разделы и темы дисциплины	Формируемые компетенции	Технологии формирования компетенций	Оценочные средства	
				Показатели и критерии оценки формируемой компетенции (ЗУВ)	Средства оценивания*
1	Причины появления управленческих проблем	ОПК-2 ОПК-6 ПК-5 ПК-8	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа студента	3-1 У-4 В-1, В-2	<i>Собеседование Контрольная работа</i>
2	Понятие и определение управленческого решения	ОПК-2 ОПК-6 ПК-5 ПК-8	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа студента	3-1 У-4 В-1, В-2	<i>Собеседование, Контрольная работа</i>
3	Сущность и свойства управленческих решений	ОПК-2 ОПК-6 ПК-5 ПК-8	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа студента	3-4, 3-5 У-2, У-4 В-1, В-2	<i>Опрос, Контрольная работа Реферат</i>
4	Понятие и определение управленческой проблемы	ОПК-2 ОПК-6 ПК-5 ПК-8 ПК-10 ПК-15	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа студента	3-1, 3-2, 3-3 У-4 В-3	<i>Собеседование, Контрольная работа Доклад</i>
5	Сущность и виды управленческих проблем	ОПК-2 ОПК-6 ПК-5 ПК-8 ПК-10 ПК-15	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа студента	3-1, 3-2 У-2, У-4 В-2, В-3	<i>Опрос Контрольная работа Коллоквиум</i>
6	Процесс анализа управленческих проблем	ОПК-2 ОПК-6 ПК-5 ПК-8 ПК-10 ПК-15	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа студента	3-3 У-1, У-2, У-3 В-1, В-2, В-3	<i>Собеседование, Контрольная работа Презентация</i>
7	Процедуры принятия управленческих решений	ПК-5 ПК-8 ПК-10 ПК-15	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа студента	3-4, 3-5 У-1, У-2, У-3 В-1, В-2	<i>Опрос Контрольная работа Коллоквиум</i>
8	Этапы процесса принятия решений	ПК-5 ПК-8 ПК-10 ПК-15	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа студента	3-1, 3-2, 3-3 У-2 В-1, В-2	<i>Собеседование, Реферат, Контрольная работа</i>



9	Аналитические методы принятия решений	ПК-5 ПК-8 ПК-10 ПК-15	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа студента	3-3 У-1, У-2 В-1, В-2	<i>Собеседование Контрольная работа, Задача Тест</i>
---	---	--------------------------------	---	-----------------------------	--

\* Преподаватель может по своему усмотрению вносить изменения в перечень приведенных в таблице средств оценивания, используя из имеющего в настоящем документе массива контрольно-практических заданий то, что считает наиболее подходящим к каждому конкретному занятию.

## 2. ОПИСАНИЕ КРИТЕРИЕВ И ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

### Показатели оценивания компетенций

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

*Знать:*

объективные тенденции развития современного менеджмента (З-1);  
закономерности, принципы и методы управления социально-экономическими системами (З-2);

методы получения, обобщения и использования управленческой информации при разработке управленческих решений и планов (З-3);

основные организационные структуры управления организациями (З-4);

основные функции менеджмента и механизмы их реализации в практике управления организациями (З-5);

*Уметь:*

выявлять проблемы экономического характера при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты (У-1);

использовать основные и специальные методы экономического анализа информации в сфере профессиональной деятельности (У-2);

разрабатывать и обосновывать варианты эффективных хозяйственных решений (У-3);

критически оценивать с разных сторон (производственной, мотивационной, институциональной и др.) поведение экономических агентов, тенденции развития объектов в сфере профессиональной деятельности (У-4);

*Владеть:*

методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль) (В-1);

методами формирования и поддержания этичного климата в организации (В-2);

методами и основными приемами исследовательской деятельности в процессе совершенствования менеджмента организации (В-3).

### Критерии оценивания компетенций

<b>Уровень</b>	<b>Знания</b>	<b>Умения</b>	<b>Владения</b>
Минимальный	З-1, З-2, З-3	У-1	В-1
Базовый	З-1, З-2, З-3, З-4	У-1, У-2	В-1, В-2
Повышенный	З-1, З-2, З-3, З-4, З-5	У-1, У-2, У-3, У-4	В-1, В-2, В-3

### **3. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ И ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

#### **Примерные темы для подготовки рефератов**

1. влияние мировой экономической конъюнктуры на деятельность организаций;
2. учет влияния внешних факторов при принятии управленческих решений.
3. примеры принятия решений в российских и зарубежных компаниях;
4. история становления теории принятия решений;
5. вклад виднейших теоретиков и практиков управления в теорию принятия решений.
6. стили принятия решений.
7. проблемы управления в известных зарубежных компаниях.
8. примеры управленческих проблем в российских и зарубежных компаниях;
9. примеры структуры управленческих проблем.
10. примеры управленческих проблем в российских и зарубежных компаниях;
11. решение управленческой проблемы в российской компании.
12. писание модели процесса подготовки и принятия управленческих решений в российской компании, формулирование предложений по ее совершенствованию;
13. модель принятия решений В. Врума;
14. особенности деятельности высших органов управления компании в процессе подготовки, принятия и реализации управленческих решений;
15. управление проектами как особый вид процесса принятия управленческих решений.
16. применение математических методов при решении задач управления;
17. построение математической модели проблемной ситуации (на примере российской компании);
18. построение имитационной модели проблемной ситуации (на примере российской компании);
19. построение социально-экономических прогнозов;

20.использование программных продуктов при принятии управленческих решений.

### **Перечень вопросов к коллоквиуму**

Тема: Сущность и виды управленческих проблем

1. Рациональное решение проблем
2. Классификация управленческих проблем и типология управленческих решений
3. управленческая проблема и управленческое решение.
4. Проблемы-возможности и проблемы-угрозы.
5. Управленческая проблема с ситуационной и процессной точек зрения.
6. Структура управленческой проблемы. Характер и сложность управленческих проблем. Простые и сложные проблемы.
7. Ключевые категории управленческих проблем.
8. Парадигмы решения управленческих проблем.

Тема: Процедуры принятия управленческих решений

1. описание методов коллективного принятия решений;
2. методология проведения деловых игр;
3. примеры управленческих конфликтов в зарубежных компаниях;
4. применение математических моделей для распределения ресурсов и достижения компромиссов в процессе подготовки управленческих решений.
5. Природа процесса принятия управленческого решения
6. Дерево решений в условиях риска и неопределенности.
7. Задачи о принятии решений в условиях инфляции.
8. Выбор наиболее эффективного решения в условиях полной неопределенности.

### **Научно-исследовательская работа**

#### **1. Понятие и определение управленческой проблемы**

Содержание самостоятельной работы: Подготовка доклада.

Формируемые компетенции: ОК-8, ПК-9, ПК-18.

Образовательные результаты: З-1, З-2, З-3; У-4; В-3

Формы контроля, оценочные средства: доклад.

#### **2. Процесс анализа управленческих проблем**

Содержание самостоятельной работы: Подготовка презентации.

Формируемые компетенции: ОК-8, ПК-9, ПК-18.

Образовательные результаты: З-3; У-1, У-2, У-3; В-1, В-2, В-3

Формы контроля, оценочные средства: презентация.

### **Задания в тестовой форме**

1. По природе и специфике воздействия на объект управления различают управленческие решения:
  - а) рациональные, оптимальные;
  - б) политические, экономические, технические;
  - в) оперативные, тактические, стратегические;
  - г) реализуемые, нереализуемые.
  
2. Непрограммируемые управленческие решения это:
  - а) решения рутинные, принятие которых не требует больших затрат времени и других ресурсов;
  - б) решения, основанные на суждениях;
  - в) решения, принимаемые в ситуациях, обладающих определенной степенью новизны и внутренней не структурированностью;
  - г) нереализуемые решения.
  
3. Согласно классификации управленческих решений, запрограммированные решения относятся к признаку классификации:
  - а) по времени наступления последствий;
  - б) по степени структурированности проблемы;
  - в) по степени риска;
  - г) по ответственности.
  
4. Важнейшим признаком управленческого решения является:
  - а) наличие
  - в) наличие иерархии назревшей проблемы;
  - б) наличие субъекта управления, наделенного определенными полномочиями управления в организации;
  - г) наличие коллегиального органа принятия управленческих решений.
  
5. Модель процесса разработки и принятия управленческого решения это:
  - а) статическая характеристика системы управления;
  - б) схема решения конкретной проблемы;
  - в) правила поведения лица принимающего решения;
  - г) динамическая характеристика системы управления.

6. По времени наступления последствий различают управленческие решения:

- а) текущие, перспективные, стратегические;
- б) динамические, статические;
- в) ординарные, синергические, асинергические;
- г) нет правильного ответа.

7. Синергические управленческие решения это:

- а) решения, приводящие к непропорциональному снижению эффективности;
- б) решения, эффективность принятия которых соответствует нормам, принятым в рассматриваемой области;
- в) решения, приводящие к непропорциональному росту перспективности;
- г) нет правильных ответов.

8. По признаку и характеру учета или не учета изменения условий реализации управленческих решений различают решения:

- а) простые, сложные;
- б) реальные нереальные;
- в) интуитивные, рациональные;
- г) гибкие, жесткие.

9. Рациональные управленческие решения это решения:

- а) позволяющие решить проблему оптимально;
- б) позволяющие решить проблему;
- в) позволяющие решить проблему в реальном масштабе времени;
- г) позволяющие решить проблему в условиях жестких ресурсных ограничений.

10. Теория принятия решений это:

- а) теория игр;
- б) теория оптимальных решений и психологическая теория решений;
- в) теория вероятности;
- г) теория статистических решений.

11. Управленческое решение это:

- а) некоторый процесс, сказывающийся из ряда отдельных актов и процедур;
- б) акт выбора альтернативы или действия;
- в) действие руководства организации, ведущее к разрешению противоречия и изменению ситуации;

г) верно все вышеперечисленные.

12. Структура управленческого решения представляет с собой:

- а) совокупность относительно устойчивых элементов, входящих в содержание данного решения;
- б) перечень этапов принятия управленческих решений;
- в) совокупность симптомов, проблем и их последствий;
- г) нет правильного ответа.

13. Проблема это:

- а) состояние дел в организации в определенный момент времени;
- б) необходимость поиска новых способов разрешения ситуации;
- в) разность между целью и соответствующей ей ситуацией;
- г) верно а) и б).

14. Количество членов экспертной группы определяется:

- а) сложностью рассматриваемой проблемы;
- б) максимумом достоверности при ограниченных затратах;
- в) максимумом достоверности;
- г) минимумом затрат.

15. Структура управленческого решения определяется:

- а) содержанием решений;
- б) имеющимися полномочиями;
- в) видом используемой информации;
- г) организационной структурой.

16. Эффективность использования методов экспертных оценок определяется:

- а) методами обработки экспортных оценок;
- б) достоверность экспертизы и затратами на неё;
- в) личными количествами привлекаемых экспертов;
- г) методами проведения опросов экспертов.

17. Согласно классификации управленческих решений внутренние решения относятся к признаку классификации:

- а) по направлению воздействия;
- б) по используемым ресурсам;
- в) по масштабу;
- г) по способу фиксации.



18. Согласно классификации управленческих решений одноуровневые и многоуровневые решения относят к признаку классификации:

- а) по причинам;
- б) по числу критериев;
- в) по используемым ресурсам;
- г) по глубине воздействия.

19. Согласно классификации управленческих решений индивидуальные и групповые решения относятся к признаку классификации:

- а) по причинам;
- б) по методам переработки информации;
- в) по организации;
- г) по функциональной направленности.

20. Эвристические методы обработки информации при разработке управленческих решений основаны на:

- а) оценке вероятностей наступления событий;
- б) интуиции, обобщениях, опыте, ассоциациях;
- в) методах математического прогнозирования;
- г) нет правильного ответа.

21. Поиск и разработку альтернатив при принятии управленческих решений целесообразно проводить до тех пор пока:

- а) позволяет временной ресурс;
- б) позволяет финансовый ресурс;
- в) пока эффект от поиска больше затрат на него;
- г) правильно а) и б).

22. Рискованные решения:

- а) свойственны людям - игрокам;
- б) являются неожиданным озарением руководителя;
- в) основаны на возможной обоснованной удаче при минимальных затратах ресурсов;
- г) верно а) и в).

23. К какому из классификационных признаков относятся прогнозные решения:

- а) по характеру задачи;
- б) по причинам возникновения;

- в) по организационному оформлению;
- г) по функциональному содержанию.

24. Выбор метода прогнозирования зависит от:

- а) требования к точности прогноза;
- б) исходных данных;
- в) периода времени, на который составляется прогноз;
- г) верно а) б) и в).

25. В основе рационального решения лежит:

- а) объективный анализ;
- б) интуиция;
- в) прежний опыт и суждения;
- г) нет правильного ответа.

26. Условия неопределенности при решении хозяйственной ситуации возникают в следствие;

- а) отсутствия полной информации;
- б) неправильного прогноза развития ситуации;
- в) отсутствия профессионализма руководителя;
- г) неправильной стратегии управления рисками.

27. Величина степени риска ситуации принятия управленческого решения зависит:

- а) от вероятности наступления потерь;
- б) от неопределенности хозяйственной ситуации;
- в) от стратегии управления рисками;
- г) верно б) и в).

28. Импульсивные решения это результат:

- а) осмысления прошлого опыта;
- б) неожиданного озарения, стечения обстоятельств;
- в) учета баланса интересов всех заинтересованных сторон;
- г) осторожного поиска оптимального управленческого решения.

29. Осторожные решения это результат:

- а) тщательной оценки всех вариантов решения;
- б) математических расчетов;

- в) соблюдения интересов всех лиц, принимающих участия в разработке управленческого решения;
- г) замедленной реакции на изменение ситуации.

30. К личностным характеристикам лица, принимающего решения, влияющим на процесс разработки и принятия управленческих решений относятся:

- а) ответственность, профессионализм;
- б) глубина, широта, быстрота мышления;
- в) прошлый опыт, внушаемость;
- г) верны все выше перечисленные.

31. Стратегические управленческие решения направлены на:

- а) реализацию конкретной цели;
- б) будущее развитие объекта управления;
- в) текущее развитие объекта управления;
- г) выбор средств достижения конкретной цели.

32. Тактические управленческие решения направлены на:

- а) определение целей и средств их достижения;
- б) выбор средств достижения ранее намеченной цели;
- в) будущее развитие объекта управления;
- г) верно а) и б).

33. Эффективность стратегических управленческих решений оценивается по:

- а) экономической эффективности реализации цели;
- б) результату текущего развития;
- в) масштабности достигнутых целей;
- г) своевременной реакции на изменение факторов внешней среды.

34. К преимуществам группового принятия управленческого решения относятся:

- а) меньшая степень субъективности принимаемых решений;
- б) персонализация ответственности;
- в) сравнительно высокая оперативность;
- г) возможность экономить время и другие ресурсы.

35. В процессе подготовки и принятия управленческого решения наиболее полную информацию позволяет собрать:

- а) личное наблюдение и эксперимент;
- б) интервью и личный опрос;
- в) анкетирование;
- г) изучение библиографии.

36. Инициативно – целевая технология процесса разработки управленческого решения основана на выдаче заданий для разработки и реализации:

- а) без указания средств, механизмов достижения и методов выполнения;
- б) с указанием средств и методов выполнения;
- в) с указанием целей и возможных ограничений средств их достижения;
- г) нет правильного ответа.

37. Основным условием эффективного использования программно-целевой технологии разработки управленческого решения является:

- а) срок выполнения задания не должен превышать 1-го месяца;
- б) численность персонала, занятого разработкой решений не должна превышать 1500 человек;
- в) обеспечение определенности и доступности ресурсов;
- г) нет правильного ответа.

38. Основным условием эффективного использования региональной технологии разработки управленческого решения;

- а) точно заданные временные рамки достижения целей является;
- б) инновационный и длительный характер процесса разработки управленческого решения;
- в) доступность ресурсов;
- г) правильно а) и в).

39. Индивидуалистическая организация лучше приспособлена для решения:

- а) хорошо структурированных задач в условиях типовых технологии;
- б) плохо структурированных задач при отсутствии типовых технологии;
- в) плохо структурированных задач в условиях типовых технологий;
- г) хорошо структурированных задач при отсутствии типовых технологий.

40. Корпоративная организация лучше приспособлена для решения:

- а) хорошо структурированных задач в условиях типовых технологии.
- б) хорошо структурированных задач при отсутствии типовых технологий;
- в) плохо структурированных задач в условиях типовых технологий;
- г) плохо структурированных задач при отсутствии типовых технологий.

41. Метод, представляющий с собой набор приемов для выбора и точного выполнения правил и инструкции при разработке управленческого решения, называется:

- а) статистический;
- б) метод математического программирования;
- в) аналитический;
- г) матричный.

42. Метод разработки управленческого решения, основанный на согласовании альтернатив с целью учета договоренностей заинтересованных сторон называется:

- а) математического программирования;
- б) эвристический
- в) матричный
- г) статистический.

43. К методам психологической активизации при разработке управленческих решений относятся:

- а) метод «мозгового штурма»;
- б) метод «вопросов и ответов»;
- в) метод «конференция идей»;
- г) все вышеперечисленное верно.

44. Для решения многокритериальных задач управления могут использоваться:

- а) экспертные оценки;
- б) метод теории игр;
- в) метод «дерево целей»;
- г) статистические методы.

45. Для решения проектных задач управления могут использоваться:

- а) метод «дерево целей»;
- б) сетевые графики;
- в) теория игр;
- г) теория вероятности.

46. Применения метода сценариев для выбора управленческого решения эффективно:

- а) когда качественное представление ситуации важнее количественной;

- б) для большой группы людей, занятой разработкой управленческого решения, когда их мнения не совпадают;
- в) для пессимистических настроенных людей;
- г) верно все выше перечисленные.

47. В условиях стратегического и тактического управления принимают:

- а) интуитивные решения;
- б) осторожные решения;
- в) рациональные решения;
- г) уравновешенные решения;

48. Критерием управления неопределенностью является:

- а) уменьшение риска;
- б) увеличение степени достоверности информации;
- в) увеличение эффективности управленческих решений;
- г) нет правильного ответа.

49. Если лицо, принимающее решение, является оптимистом, то, принимая решения в условиях неопределенности, оно будет пользоваться следующим критерием:

- а)  $\min \max$ ;
- б)  $\max \min$ ;
- в)  $\min \min$ ;
- г)  $\max \max$ .

50. Личность лица принимающего решения имеет наибольшие влияния при принятии решения в условиях:

- а) риска;
- б) неопределенность;
- в) определенность;
- г) в равной степени во всех вышеперечисленных ситуациях.

51. Конфликт целей при разработке и принятии управленческих решений заключается в том, что участники конференции:

- а) по-разному оценивают значимость собственного вклада;
- б) по-разному видят желаемое состояние или результат деятельности;
- в) имеют несовместимые идеи и взгляды;
- г) нет правильного ответа.

52. Личность руководителя оказывает влияние на разработку и выбор управленческого решения:

- а) всегда;
- б) в условиях риска;
- в) в условиях неопределенности;
- г) в условиях конфликтной ситуации среди подчиненных.

53. Важнейшими требованиями к управленческим решениям является:

- а) компетентность;
- б) своевременность;
- в) экономичность;
- г) доступность для понимания.

54. Причиной неудовлетворительной идентификации проблемы при разработке и принятии управленческого решения является:

- а) трудность восприятия;
- б) определения проблемы через решение;
- в) определения проблемы через симптомы;
- г) верно все выше перечисленные.

55. К какому из классификационных признаков относятся алгоритмические решения:

- а) по функциональной направленности;
- б) по организации;
- в) по методике переработки информации;
- г) нет правильного ответа.

56. К какому из классификационных признаков относятся инертные решения:

- а) по методам переработки информации;
- б) по масштабу;
- в) по характеру разработки и реализации;
- г) по причинам.

57. Самым трудным для идентификации является следующий тип проблем:

- а) кризисные;
- б) шаблонные;
- в) возможные;
- г) правильно а) и в).

58. Проблема носит функциональный характер, если она может быть решена:  
а) изменением параметров организации;  
б) изменение в структуре организации;  
в) перераспределением функций в организаций;  
г) верно б) и в).

59. Инертные решения это:

- а) результат осторожного поиска, в котором преобладают контрольные действия;
- б) результат осмысления прошлого опыта;
- в) результат согласования поиска;
- г) результат списывания интересов заинтересованных сторон.

60. Технику группового принятия управленческого решения лучше применять:

- а) в отношении программируемых решений;
- б) в отношении программируемых решений;
- в) в отношении шаблонных решений.
- г) нет правильного ответа.

### **Перечень вопросов к итоговому зачету**

1. Понятие и определение управленческого решения. Сущность и свойства управленческих решений. Примеры управленческих решений.
2. Понятие и определение управленческой проблемы. Причины появления управленческих проблем. Деятельность предприятия как проблемная область.
3. Неопределенность управленческих проблем.
4. Сущность и содержание управленческих проблем. Управленческая проблема и управленческое решение.
5. Проблемы-возможности и проблемы-угрозы.
6. Управленческая проблема с ситуационной и процессной точек зрения.
7. Структура управленческой проблемы. Характер и сложность управленческих проблем. Простые и сложные проблемы.
8. Ключевые категории управленческих проблем.
9. Парадигмы решения управленческих проблем.
10. Процесс принятия решений. Стороны процесса принятия управленческого решения. Управленческое решение с точки зрения бенефициаров.
11. Важнейшие аспекты управленческих решений.



12. Понятие эффективного решения. Критерии качества управленческих решений.
13. Рациональные и успешные управленческие решения.
14. Ресурсы, необходимые для управленческих решений.
15. Процедура принятия решений. Виды процедур принятия решений.
16. Deskриптивная модель принятия решений. Преимущества и ограничения.
17. Эвристическая процедура принятия решений. Преимущества и ограничения.
18. Области возникновения управленческих проблем. Проблемные ситуации в организации.
19. Идентификация и описание управленческих проблем. Полевые и настольные исследования.
20. Проблема как совокупность ситуаций, требующих разрешения. Индикаторы проблемы, их типы. Лица, ответственные за выявление проблем.
21. Формулирование управленческих проблем. Критические факторы успеха в правильном формулировании проблемы. Признаки неправильного определения проблемы. Трудности выявления и описания проблем.
22. Анализ управленческих проблем. Процесс построения структуры управленческой проблемы. Ценность анализа проблем. Ограничения анализа управленческих проблем.
23. Формирование представления управленческой проблемы. Диаграмма влияния.
24. Дерево решений. Матрица решений.
25. Режимы принятия управленческих решений.
26. Метод равной торговли.
27. Методы морфологического анализа.
28. Методы портфельного анализа.
29. Принципы эвристики. Использование эвристики для принятия решений с множественными целями.
30. Факторы, влияющие на принятие эвристического решения. Эвристические подходы к поиску альтернативных возможностей.
31. Ролевые игры. Метод "военная игра". Условия применения ролевых игр.
32. Проблемы эвристического решения проблем. Случайный недосмотр.
33. Фундаментальный недосмотр. Проблема ценностей при принятии решений.
34. Элементы правильного выбора решения. Факторы успеха при принятии управленческих решений.

35. Причины ограничения руководителями решений. Причины отступничества от ранее принятых решений.
36. Сопротивление процессу принятия решений. Устранение возражений лиц, участвующих в принятии решений.
37. Понятие и определение управленческого решения. Сущность и свойства управленческих решений. Примеры управленческих решений.
38. Понятие и определение управленческой проблемы. Причины появления управленческих проблем. Деятельность предприятия как проблемная область.
39. Неопределенность управленческих проблем.
40. Сущность и содержание управленческих проблем. Управленческая проблема и управленческое решение.
41. Проблемы-возможности и проблемы-угрозы.
42. Управленческая проблема с ситуационной и процессной точек зрения.
43. Структура управленческой проблемы. Характер и сложность управленческих проблем. Простые и сложные проблемы.
44. Ключевые категории управленческих проблем.
45. Парадигмы решения управленческих проблем.
46. Процесс принятия решений. Стороны процесса принятия управленческого решения. Управленческое решение с точки зрения бенефициаров.
47. Важнейшие аспекты управленческих решений.
48. Понятие эффективного решения. Критерии качества управленческих решений.
49. Рациональные и успешные управленческие решения.
50. Ресурсы, необходимые для управленческих решений.
51. Процедура принятия решений. Виды процедур принятия решений.
52. Дескриптивная модель принятия решений. Преимущества и ограничения.
53. Эвристическая процедура принятия решений. Преимущества и ограничения.
54. Области возникновения управленческих проблем. Проблемные ситуации в организации.
55. Идентификация и описание управленческих проблем. Полевые и настольные исследования.
56. Проблема как совокупность ситуаций, требующих разрешения. Индикаторы проблемы, их типы. Лица, ответственные за выявление проблем.

57. Формулирование управленческих проблем. Критические факторы успеха в правильном формулировании проблемы. Признаки неправильного определения проблемы. Трудности выявления и описания проблем.
58. Анализ управленческих проблем. Процесс построения структуры управленческой проблемы. Ценность анализа проблем. Ограничения анализа управленческих проблем.
59. Формирование представления управленческой проблемы. Диаграмма влияния.
60. Дерево решений. Матрица решений.
61. Режимы принятия управленческих решений.
62. Метод равной торговли.
63. Методы морфологического анализа.
64. Методы портфельного анализа.
65. Принципы эвристики. Использование эвристики для принятия решений с множественными целями.
66. Факторы, влияющие на принятие эвристического решения.  
Эвристические подходы к поиску альтернативных возможностей.
67. Ролевые игры. Метод "военная игра". Условия применения ролевых игр.
68. Проблемы эвристического решения проблем. Случайный недосмотр.
69. Фундаментальный недосмотр. Проблема ценностей при принятии решений.
70. Элементы правильного выбора решения. Факторы успеха при принятии управленческих решений.
71. Причины ограничения руководителями решений. Причины отступничества от ранее принятых решений.
72. Сопротивление процессу принятия решений. Устранение возражений лиц, участвующих в принятии решений.

### **Комплект разноуровневых задач и заданий по дисциплине**

**Задание 1.** Вы – менеджер в фирме, производящей программные продукты для ПК. У вас есть вакансия. На одной из презентаций вы познакомились с работником, недавно уволенным из фирмы-конкурента и имеющим обиду за это на руководство фирмы. Работник попросился к вам на работу и пообещал рассказать при принятии его на работу о всех наработках и планах фирмы-конкурента, что для вас представляет интерес. Но в той фирме работает ваш близкий человек.

Какое решение Вы примите и почему в данной ситуации?

**Задание 2.** Вы – менеджер по маркетингу в фирме по выпуску бытовой техники. Фирма выполнила дорогостоящий проект по модернизации выпускаемых пылесосов. Однако в результате проведенной работы был разработан новый пылесос, но не была решена проблема ионизации воздуха, чего хотели вы добиться в результате реализации проекта. Вследствие этого пылесос не стал усовершенствованной новинкой.

Но вы знаете, что если на упаковке сделать надпись «Усовершенствованная новинка» и обозначить это в рекламе средств массовой информации, то спрос на данный товар увеличится в 1,5 раза и за 4 месяца покроет ваши издержки на проведенное исследование и реализацию проекта.

Какое решение Вы примите и почему в данной ситуации?

**Задание 3.** Вы – менеджер крупной компании по продаже автомобилей. Компания имеет широкую сеть дилеров. У одного из наиболее результативного дилера, работающего на важной сбытовой территории, до недавнего времени постоянно повышались продажи и он имел торговую привилегию. Но у него начались серьезные неурядицы в семье. Решается вопрос: разводиться или нет. Когда решится вопрос – непонятно, но продажи автомобилей у него сократились в 2 раза. Вы имеете юридическую возможность ликвидировать выданную этому дилеру торговую привилегию и заменить его.

Какое решение Вы примите и почему в данной ситуации?

**Задание 4.** Вы – менеджер фирмы по производству холодильников. Вам стало известно, что конкуренты провели модернизацию своих холодильников. В результате этого в них стало возможным хранить продукты, не боясь усыхания, не только в вакуумной упаковке, но и в обычной. В результате спрос на эти холодильники вырос, а на ваши – снизился. Фирма по этому поводу пригласила гостей на презентацию этой продукции. Вы постараетесь отправить кого-либо из своих сотрудников на эту презентацию, не имея приглашения, чтобы под видом нового дилера узнать подробнее о нововведениях фирмы-конкурента.

Какое решение Вы примите и почему в данной ситуации?

**Задание 5.** Вы – главный менеджер крупной фирмы. Вам очень необходим контракт на большую сумму, получить который стало возможно нескольким фирмам. В ходе переговоров вам становится известно, что представитель покупателя подыскивает себе новую более выгодную работу.

Вам он не нужен. Но он готов принять ваши предложения на определенных условиях, в том числе именно вам и передать необходимый вам заказ.

Какое решение Вы примите и почему в данной ситуации?

**Задание 6.** Вы – менеджер по маркетингу и хотите провести выборочный опрос потребителей об их реакции на товар конкурента. Это вы можете провести опросом от лица имени несуществующей организации «Институт независимого маркетинга и конъюнктуры рынка».

Какое решение Вы примите и почему в данной ситуации?

**Задание 7.** Вы – менеджер по персоналу. У вас появилась вакансия торгового агента. На таких должностях в вашей фирме работают только мужчины. К вам обратилась молодая, способная женщина, желающая занять эту должность. Уровень ее квалификации значительно выше работающих у вас на таких же должностях мужчин. Но вы знаете, что прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию среди них, а также может неустроить отдельных важных для вашей фирмы клиентов.

Какое решение Вы примите и почему в данной ситуации?

**Задание 8.** Вы – менеджер фирмы, выпускающей средства по уходу за волосами. Фирма приступила к выпуску нового шампуня, препятствующего образованию перхоти и эффективного даже при разовом применении. Однако специалист по маркетингу вашей фирмы рекомендует в инструкции и на этикетке указать, что шампунь следует применять дважды при каждом мытье головы. Это не причинит физического вреда здоровью людей, а лишь увеличит расход шампуня. Но это приведет к увеличению объема продаж.

**Задание 9.** Вы – менеджер туристической фирмы. К вам обратилась женщина, желающая отдохнуть за границей на море. У вас есть горящий тур на Мертвое море в Израиль, который вам необходимо срочно реализовать, так как это принесет вам некоторые убытки. У женщины явные проблемы с давлением. А вы знаете, что гипертоникам на Мертвом море отдыхать не желательно.

Какое решение Вы примите и почему в данной ситуации?

### *Задания для расчетных работ*

**Задание 1.** Руководство некоторой компании решает, создавать ли для выпуска новой продукции крупное производство, малое предприятие или продать патент другой фирме. Размер выигрыша, который компания может

получить, зависит от благоприятного или неблагоприятного состояния рынка (табл.1).

Таблица 1

Номер стратегии	Действия компании	Выигрыш, дол., при состоянии экономической среды*	
		Благоприятном	Неблагоприятном
1	Строительство крупного предприятия	200 000	-180 000
2	Строительство малого предприятия	100 000	-20 000
3	Продажа	10 000	10 000
*Вероятность благоприятного и неблагоприятного состояний экономической среды равна 0,5			

На основании данной таблицы постройте дерево решений.

**Задание 2.** Пусть перед тем, как принимать решение о строительстве, руководство компании заказывает дополнительное исследование состояния рынка, причем предоставляемая услуга обойдется компании в 10 000 дол. Руководство понимает, что дополнительное исследование по-прежнему не способно дать точной информации, но оно поможет уточнить ожидаемые оценки конъюнктуры рынка, изменив тем самым значения вероятностей. Относительно фирмы, которой можно заказать прогноз, известно, что она способна уточнить значения вероятностей благоприятного или неблагоприятного исхода. Возможности фирмы в виде условных вероятностей благоприятности и неблагоприятности рынка сбыта представлены в табл. 2

Например, когда фирма утверждает, что рынок благоприятный то с вероятностью 0,78 этот прогноз оправдывается (с вероятностью 0,22 могут возникнуть неблагоприятные условия), прогноз о неблагоприятности рынка оправдывается с вероятностью 0,73.

Таблица 2

Прогноз фирмы	Фактически	
	Благоприятный	Неблагоприятный
Благоприятный	0,78	0,22

Неблагоприятный	0,27	0,73
-----------------	------	------

Предположим, что фирма, которой заказали прогноз состояния рынка утверждает:

Ситуация будет благоприятна с вероятностью 0,45.

Ситуация будет неблагоприятна с вероятностью 0,55.

Постройте дерево решений.

#### 4. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ И НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

##### Средства текущего контроля

**Собеседование, опрос** – средство оценивания компетенции, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.

##### Шкала оценки:

- для получения оценки **«отлично»**, соответствующей повышенному уровню освоения компетенций, студент должен дать исчерпывающие обоснованные ответы на вопросы преподавателя;

- для получения оценки **«хорошо»**, соответствующей базовому уровню освоения компетенций, студент должен дать обоснованные ответы на основные вопросы преподавателя, ответить на дополнительные и уточняющие вопросы;

- для получения оценки **«удовлетворительно»**, соответствующей минимальному уровню освоения компетенций, студент должен дать ответы на основные вопросы преподавателя, допускаются некоторые недостатки по полноте и содержанию ответа, ответить не менее, чем на 2/3 дополнительных и уточняющих вопросов.

**Контрольная работа** – средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по теме или разделу.

##### Шкала оценки:

- для получения оценки **«отлично»**, соответствующей повышенному уровню освоения компетенций, студент должен выполнить не менее 90% контрольных заданий;

- для получения оценки **«хорошо»**, соответствующей базовому уровню освоения компетенций, студент должен выполнить от 80 до 89% контрольных заданий;

- для получения оценки **«удовлетворительно»**, соответствующей минимальному уровню освоения компетенций, студент должен выполнить от 70 до 79% контрольных заданий.



**Реферат** – продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения.

**Шкала оценки:**

- для получения оценки *«отлично»*, соответствующей повышенному уровню освоения компетенций, реферат студента должен отвечать следующим требованиям: проблема раскрыта полностью, проведен анализ проблемы с использованием дополнительной литературы, информация последовательна и логически связана, представленные вывод обоснованы, использовано более 5 профессиональных терминов; реферат представлен с использованием компьютерных технологий (Power Point и др.); отсутствуют ошибки в представляемой информации; ответы на уточняющие вопросы даны с приведением примеров и пояснений.

- для получения оценки *«хорошо»*, соответствующей базовому уровню освоения компетенций, реферат студента должен отвечать следующим требованиям: проблема раскрыта; проведен анализ без привлечения дополнительной литературы; не все выводы сделаны или обоснованы; информация последовательна и логически связана; использовано более 2 профессиональных терминов; реферат представлен с использованием компьютерных технологий (Power Point и др.); допущено не более 2 ошибок в представляемой информации; ответы на уточняющие вопросы полные и/или частично полные.

- для получения оценки *«удовлетворительно»*, соответствующей минимальному уровню освоения компетенций, реферат студента должен отвечать следующим требованиям: проблема раскрыта не полностью; выводы не сделаны или не обоснованы; информация не систематизирована; использовано 1-2 профессиональных термина; реферат представлен без использования компьютерных технологий; допущены 3-4 ошибки в представляемой информации; ответы на элементарные уточняющие вопросы.

**Коллоквиум** – средство текущего или рубежного контроля усвоения учебного материала темы, раздела или разделов дисциплины, организованное как учебное занятие в виде собеседования преподавателя с обучающимися или письменной работы по одному из вопросов, вынесенных на коллоквиум.

**Шкала оценки:**

- для получения оценки *«отлично»*, соответствующей повышенному уровню освоения компетенций, ответ студента должен соответствовать

следующим критериям: полный, развернутый ответ без принципиальных ошибок; логически выстроенное содержание ответа: наличие индивидуального письменного плана или конспекта ответа (если коллоквиум проходит в форме беседы преподавателя со студентами); полное знание терминологии по данной теме; четкое выделение причинно-следственных связей между основными событиями; умение ответить на вопрос без использования индивидуального письменного конспекта; знание основной и дополнительной литературы, рекомендованной рабочей программой дисциплины; проявление творческих способностей в понимании и изложении учебного материала.

- для получения оценки **«хорошо»**, соответствующей базовому уровню освоения компетенций, ответ студента должен соответствовать следующим критериям: полный, развернутый ответ с несущественными ошибками; логически выстроенный ответ на вопрос; частое использование индивидуального письменного конспекта при ответе на вопрос; практически полное знание терминологии по заданной теме; усвоение основной литературы.

- для получения оценки **«удовлетворительно»**, соответствующей минимальному уровню освоения компетенций, ответ студента должен соответствовать следующим критериям: неполный ответ на вопрос; неполное знание терминологии; наличие некоторых существенных ошибок в изложении основных фактов, теорий; неумение провести логические связи; неумение выявлять причинно-следственные связи; неспособность ответить без письменного конспекта (если коллоквиум проходит в форме беседы преподавателя со студентами); знание основной литературы.

**Доклад, устное выступление, информационное сообщение** – подготовленное студентом самостоятельно публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной проблемы.

**Шкала оценки:**

- для получения оценки **«отлично»**, соответствующей повышенному уровню освоения компетенций, доклад студент должен соответствовать следующим критериям: системность, обстоятельность и глубина излагаемого материала; знакомство с научной и научно-популярной литературой, рекомендованной к докладу преподавателем; письменная форма доклада (от руки); способность воспроизвести основные тезисы доклада без помощи конспекта; способность проводить сопоставления, четко показывая отличия/динамику/преимущества и недостатки и т.д. одних фрагментов

информации в сравнении с другими; способность быстро и развернуто отвечать на вопросы преподавателя и аудитории; способность докладчика привлечь внимание аудитории;

- для получения оценки *«хорошо»*, соответствующей базовому уровню освоения компетенций, доклад студент должен соответствовать следующим критериям: развернутость и глубина излагаемого материала; знакомство с основной научной литературой к докладу; письменная форма доклада; при выступлении частое обращение к тексту доклада; способность проводить сопоставления в попытке показать отличия/динамику/преимущества и недостатки и т.д. одних фрагментов информации в сравнении с другими, требующие дополнительных пояснений; некоторые затруднения при ответе на вопросы; неспособность ответить на ряд вопросов аудитории;

- для получения оценки *«удовлетворительно»*, соответствующей минимальному уровню освоения компетенций, доклад студент должен соответствовать следующим критериям: правильность основных положений доклада; наличие недостатка информации в докладе по целому ряду проблем; использование для подготовки доклада исключительно учебной литературы; неспособность ответить на несложные вопросы из аудитории и преподавателя; неумение воспроизвести основные положения доклада без письменного конспекта.

**Презентация** – набор слайдов и спецэффектов (слайд-шоу), а также раздаточный материал для аудитории, хранящийся в одном файле, предназначена для сообщения нужной информации об объекте в удобной для получателя форме.

#### **Шкала оценки:**

- для получения оценки *«отлично»*, соответствующей повышенному уровню освоения компетенций, работа студента должна соответствовать следующим критериям: количество слайдов соответствует содержанию и продолжительности выступления (для 10-минутного выступления рекомендуется использовать не более 12 слайдов); презентация содержит ценную, полную, понятную информацию по теме проекта; текст на слайде представляет собой опорный конспект; иллюстрации хорошего качества помогают наиболее полно раскрыть тему, не отвлекают от содержания; используются графики, схемы, таблицы; текст презентации читается легко; презентация не перегружена эффектами; выступающий свободно владеет содержанием; электронная презентация служит иллюстрацией к выступлению, но не заменяет его;

- для получения оценки **«хорошо»**, соответствующей базовому уровню освоения компетенций, работа студента должна соответствовать следующим критериям: количество слайдов немного не соответствует продолжительности выступления (для 10-минутного выступления рекомендуется использовать не более 12 слайдов); презентация содержит ценную, полную, понятную информацию по теме проекта; текст на слайде представляет собой опорный конспект; иллюстрации хорошего качества помогают наиболее полно раскрыть тему, не отвлекают от содержания; используются графики, схемы, таблицы; текст презентации читается легко; презентация не перегружена эффектами; присутствуют ошибки в оформлении слайдов и подаче информации; выступающий владеет содержанием; электронная презентация служит иллюстрацией к выступлению, но не заменяет его;

- для получения оценки **«удовлетворительно»**, соответствующей минимальному уровню освоения компетенций, работа студента должна соответствовать следующим критериям: количество слайдов не соответствует содержанию и/или продолжительности выступления; презентация содержит ценную, полную, понятную информацию по теме проекта; текст на слайде представляет собой текст выступления; присутствуют ошибки в оформлении слайдов и подаче информации; выступающий свободно владеет содержанием; электронная презентация заменяет выступление.

**Задания в тестовой форме** – система стандартизированных заданий, предполагающая несколько вариантов ответа на поставленный вопрос.

#### **Шкала оценки:**

- для получения оценки **«отлично»**, соответствующей повышенному уровню освоения компетенций, студент должен выполнить не менее 90% тестовых заданий;

- для получения оценки **«хорошо»**, соответствующей базовому уровню освоения компетенций, студент должен выполнить от 80 до 89% тестовых заданий;

- для получения оценки **«удовлетворительно»**, соответствующей минимальному уровню освоения компетенций, студент должен выполнить от 70 до 79% тестовых заданий.

**Задача** – средство проверки умений применять полученные знания по заранее определенной методике для решения задач или заданий по дисциплине (модулю)

- для получения оценки *«отлично»*, соответствующей повышенному уровню освоения компетенций, студент должен продемонстрировать системные, глубокие знания программного материала, необходимые для решения практических задач; работа студента выполнена полностью без ошибок и помарок, в логических рассуждениях и обосновании решения нет пробелов и ошибок, в представленном решении нет экономических ошибок (возможна одна неточность, описка, не являющаяся следствием незнания или непонимания учебного материала);

- для получения оценки *«хорошо»*, соответствующей базовому уровню освоения компетенций, студент должен обладать теоретическими знаниями, демонстрировать полное знание программного материала и владение практическими навыками, допуская при этом некоторые неточности, которые самостоятельно обнаруживает и быстро исправляет; работа студента выполнена полностью, но обоснования шагов решения недостаточны (если умение обосновывать рассуждения не являлось специальным объектом проверки); допущена одна ошибка или два-три недочета, или работа выполнена безошибочно, но с большим количеством помарок и исправлений;

- для получения оценки *«удовлетворительно»*, соответствующей минимальному уровню освоения компетенций, студент должен владеть обязательными умениями по проверяемой теме и демонстрировать достаточный уровень знаний основного программного материала; в работе студента допущены ошибки в ходе решения задач (более одной ошибки или более двух-трех недочетов) при правильном выполнении всех остальных заданий, при этом ход решения задачи верный; допуская эти ошибки, студент может их исправить при подсказке преподавателя.

### **Средства промежуточного контроля согласно учебному плану**

**Зачет** – процедура, проводимая по установленным правилам для оценки знаний, умений и компетенций студента по учебной дисциплине.

#### **Шкала оценки:**

- для получения оценки *«зачтено»*, соответствующей минимальному уровню освоения компетенций, студент должен выполнить не менее 70% заданий к зачету.