

АНО ВО «Межрегиональный открытый социальный институт»

УТВЕРЖДЕНО

на заседании Совета факультета экономики и информационной безопасности

Протокол заседания Совета факультета № 1 « 28 » августа 2018 г.

И.о. декана факультета экономики и информационной безопасности

О.В. Шишкина



ОДОБРЕНО

на заседании кафедры экономики и менеджмента

Протокол заседания кафедры № 1 « 28 » августа 2018 г.

Зав. кафедрой экономики и менеджмента

А.Н. Петрова

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

по учебной дисциплине

Методы принятия управленческих решений

(наименование)

образовательная программа

38.03.02 Менеджмент

Логистика и управление цепями поставок

форма обучения

заочная

ПРОГРАММА РАЗРАБОТАНА

старший преподаватель,

Одинцов К.А.

(должность, Ф. И. О., ученая степень, звание автора(ов) программы)

Йошкар-Ола, 2018

## Содержание

1. Пояснительная записка.....	3
2. Структура и содержание дисциплины .....	3
3. Оценочные средства и методические рекомендации по проведению промежуточной аттестации .....	29
4. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	41
5. Материально-техническое обеспечение дисциплины .....	43
6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .....	44

## 1. Пояснительная записка

**Цель изучения дисциплины:** формирование практических навыков использования методов и инструментов моделирования, применения, анализа схем и процедур подготовки и принятия управленческих решений.

**Место дисциплины в учебном плане:**

Предлагаемый курс относится к дисциплинам базовой части образовательной программы 38.03.02 Менеджмент. Логистика и управление цепями поставок.

**Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» обеспечивает овладение следующими компетенциями:**

начинает формирование общепрофессиональной компетенции:

способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2) – 1 этап.

продолжает формирование общепрофессиональной компетенции:

владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций (ОПК-6) – 2 этап.

продолжает формирование профессиональной компетенции:

владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-1) – 2 этап.

### Этапы формирования компетенций (заочная форма обучения)

Код компетенции	Формулировка компетенции	Учебная дисциплина	Семестр	Этап
ОПК-2	способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	Методы принятия управленческих решений	3	1
		Маркетинг	3	1
		Бизнес-планирование в логистических системах	6	2
		Производственная практика: преддипломная практика	10	3
		Государственная итоговая аттестация	10	3
ОПК-6	владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций	Математика	2	1
		Методы принятия управленческих решений	3	2
		Экономика организации (предприятия)	4	3
		Государственная итоговая аттестация	10	4
ПК-1	владением навыками использования	Введение в профессию	1	1
		Управление персоналом	3	2

	основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	Методы принятия управленческих решений	3	2
		Учебная практика	6	3
		Производственная практика: практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности	8	4
		Государственная итоговая аттестация	10	5

**В результате освоения дисциплины обучающийся должен:**

ОПК-2	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ключевые понятия и категориальный аппарат организационно-управленческих решений в области логистики и управления цепями поставок.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- находить организационно-управленческие решения и нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений в профессиональной деятельности.</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений в области логистики и управления цепями поставок.</li> </ul>
ОПК-6	<p><b>Знать</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методы разработки и принятия управленческих решений и особенности их применения в управлении операционной (производственной) деятельностью организации в области логистики и управления цепями поставок.</li> </ul> <p><b>Уметь</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применять методы разработки и принятия управленческих решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организации в области логистики и управления цепями поставок.</li> </ul> <p><b>Владеть</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методами разработки, принятия и реализации управленческих решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организации</li> </ul>

	в области логистики и управления цепями поставок.
ПК-1	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и власти с учетом управленческих решений в области логистики.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применять теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды;</li> <li>- проводить аудит человеческих ресурсов, осуществлять диагностику организационной культуры с учетом управленческих решений.</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками решения стратегических и оперативных управленческих задач в области логистики и управления цепями поставок, а также навыками организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, применяя основные теории мотивации, лидерства и власти.</li> <li>- способностью осуществлять аудит человеческих ресурсов и диагностику организационной культуры.</li> </ul>

**Формы текущего контроля успеваемости студентов:** устный опрос, кейс, тестовые задания, реферат.

**Формы промежуточной аттестации:** экзамен.

## 2. Структура и содержание дисциплины

Трудоемкость 3 зачетные единицы, 108 часов, из них:

заочная форма обучения: 4 лекционных часа, 6 практических часов, 89 часов самостоятельной работы, контроль – 9 часов.

### 2.1. Тематический план учебной дисциплины (заочная форма обучения)

№ п/п раздела	Наименование разделов и тем	Количество часов по учебному плану				
		Всего	Виды учебной работы			
			Аудиторная работа			Самостоятельная работа
			Лекции	Практические (семинарские) занятия	Лабораторные занятия	
1	2	3	4	5	6	7
<b>Раздел 1. Теоретические основы разработки управленческого решения</b>						
1	Понятие, значение и функции управленческого решения	9	1	-	-	8
2	Причины появления управленческих проблем	9	1	-	-	8
3	Сущность и свойства управленческих решений	10	-	2	-	8
4	Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования	9	1	-	-	8
5	Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР)	10	-	2	-	8
6	Информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения	8	-	-	-	8
<b>Раздел 2. Процесс принятия управленческого решения</b>						
7	Этапы процесса принятия управленческого решения	9	1	-	-	8
8	Анализ внешней среды	9	-	1	-	8
9	Власть и организационная иерархия при разработке и принятии управленческого решения	8	-	-	-	8
10	Оценка эффективности и качества управленческого решения	6	-	1	-	5
11	Эвристика	5	-	-	-	5
12	Аналитические методы	7	-	-	-	7
	Контроль	9	-	-	-	-
	<b>Итого по дисциплине</b>	<b>108</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>-</b>	<b>89</b>

## 2.1. Тематический план лекционных занятий

№ п/п раздела	Наименование разделов и тем	Количество часов
1	2	3
<b>Раздел 1. Теоретические основы разработки управленческого решения</b>		
1	Понятие, значение и функции управленческого решения	1
2	Причины появления управленческих проблем	1
3	Сущность и свойства управленческих решений	-
4	Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования	1
5	Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР)	-
6	Информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения	-
<b>Раздел 2. Процесс принятия управленческого решения</b>		
7	Этапы процесса принятия управленческого решения	1
8	Анализ внешней среды	-
9	Власть и организационная иерархия при разработке и принятии управленческого решения	-
10	Оценка эффективности и качества управленческого решения	-
11	Эвристика	-
12	Аналитические методы	-
	<b>Итого по дисциплине</b>	<b>4</b>

### Содержание лекционных занятий

#### Раздел 1. Теоретические основы разработки управленческого решения

##### Тема 1. Понятие, значение и функции управленческого решения

**План:**

1. Понятия «управленческая проблема», «управленческое решение».
2. Процесс управления и разработка управленческого решения.
3. Сферы принятия управленческого решения.
4. Социальное содержание решения.
5. Формальные и неформальные аспекты управленческого решения.
6. Сравнительная характеристика особенностей принятия решения в бизнес-организациях и в системе государственного и муниципального управления.

##### Тема 2. Причины появления управленческих проблем

**План:**

1. Деятельность предприятия как проблемная область.
2. Глобализация и интернационализация.
3. Неопределенность как источник проблем в деятельности предприятия.

#### **Тема 4. Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования**

##### **План:**

1. Типология управленческих решений.
2. Практическая классификация управленческих решений: решения, сгруппированные по функциям управления.
3. Классификационные признаки управленческих решений: цель, условия принятия, время, информация, последствия, ответственность.
4. Потребность и эффективность выбора решений в практике управления.
5. Поле проблем и пространство решений.

#### **Раздел 2. Процесс принятия управленческого решения**

##### **Тема 7. Этапы процесса принятия управленческого решения**

##### **План:**

1. Методы разработки и принятия управленческих решений и особенности их применения в управлении деятельностью организации.
2. Разработка и развитие альтернатив.
3. Анализ альтернатив действий.
4. Сравнение альтернатив и выбор решений.
5. Проверка реализуемости разработанных альтернатив. Обоснование выбора альтернативы.
6. Характеристика механизма принятия управленческого решения: механизмы вертикальной и горизонтальной координации принятия решения.
7. Административные мероприятия, необходимые для организации процесса согласования и утверждения управленческого решения.



## 1.2. Тематический план практических (семинарских) занятий:

№ п/п раздела	Наименование разделов и тем	Количество часов
1	2	3
<b>Раздел 1. Теоретические основы разработки управленческого решения</b>		
1	Понятие, значение и функции управленческого решения	-
2	Причины появления управленческих проблем	-
3	Сущность и свойства управленческих решений	2
4	Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования	-
5	Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР)	2
6	Информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения	-
<b>Раздел 2. Процесс принятия управленческого решения</b>		
7	Этапы процесса принятия управленческого решения	-
8	Анализ внешней среды	1
9	Власть и организационная иерархия при разработке и принятии управленческого решения	-
10	Оценка эффективности и качества управленческого решения	1
11	Эвристика	-
12	Аналитические методы	-
	<b>Итого по дисциплине</b>	<b>6</b>

### Содержание практических (семинарских) занятий по темам Раздел 1. Теоретические основы разработки управленческого решения Тема 3. Сущность и свойства управленческих решений

#### План:

1. Понятие управленческого решения.
2. Особенности и отличия управленческого решения от других видов решений.
3. Классификация управленческих решений.

#### Кейсы

1. На собрании акционеров АО «N», уставный капитал которого разделен на 100 000 акций, присутствовали акционеры и их правомочные представители, обладающие 50 500 акциями.

В повестку дня был включен вопрос о назначении генерального директора и выдвинута кандидатура Иванова И.И. «За» его назначение проголосовали акционеры и их правомочные представители, обладающие 25 250 акциями, «против» – 250 акциями, «воздержалось» – 25 000 акциями.

У собрания акционеров возникло сомнение в правомочности принятого решения, и оно проголосовало квалифицированным большинством голосом за внесение изменений в Устав, согласно которым полномочия по назначению генерального

директора передаются Совету директоров АО.

Вопрос: Прокомментируйте правомерность принятых Собранием акционеров решений.

2. “Разработка управленческих решений в условиях конкуренции на рынке компьютеров”.

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

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

Определите факторы, которые вы будете учитывать при принятии решения.

Определите весь перечень возможных альтернатив решения.

Проведите расчет прибыльности, выберите единственное решение.

3. Ваша фирма ежемесячно производит 5 000 компьютеров. Для того, чтобы серьезно противостоять конкурентам, Вам предстоит сделать выбор: 1. снизить цену на продукцию на 10 %. Тогда прибыль вашей фирмы от продажи каждого компьютера сократится с 300 у.е. до 200 у.е.; 2. усилить рекламу и увеличить сеть сбытовых организаций. При этом рекламные затраты на единицу продукции возрастут с 100 у.е. до 150 у.е., а сбытовые с 50 у.е. до 120 у.е.

Определите факторы, которые будут учитываться при принятии решения, и перечень возможных альтернатив решения.

Рассчитайте доходность.

Примите единственное решение.

4. В результате усиления позиций конкурентов у вашей фирмы возникли сложности со сбытом компьютеров.

Имеются следующие варианты решения задачи:

1. снизить производство компьютеров с 5 000 до 4 000 ед. в месяц. При этом Ваши потери составят 50 000 у.е.;

2. усовершенствовать модели производимых компьютеров. В этом случае потери дохода составят 20 000 у.е. (от модернизации) и 30 000 у.е. (от внесенных изменений в технологию);

3. усилить рекламную кампанию. В этом случае затраты на единицу продукции возрастут на 8 у.е. 57

Определите факторы, влияющие на принятие решения.

Рассчитайте доходность.

Выберите окончательное решение.

## **Тема 5. Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР)**

### **План:**

1. Понятие управленческого решения.
2. Процесс выработки и принятие управленческих решений
3. Управленческая проблема и управленческое решение.

4. Экономические, социальные, правовые, технологические основы принятия управленческого решения.

### **Кейсы**

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

1. Повысить качество выпускаемой продукции до уровня, превышающего качество аналогичной продукции конкурентов.

2. Развернуть собственную торговую сеть и снизить розничные цены за счет существенного уменьшения розничных расценок.

3. Сократить ассортимент выпускаемой продукции, исключив из него нерентабельные и малорентабельные виды продукции, с целью снижения удельных издержек на остальные виды выпускаемой продукции и соответствующего снижения оптово-отпускных цен.

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

2. Хлебопекарные предприятия, как правило, сталкиваются с проблемой своевременного удовлетворения утреннего заказа торговой сети. Большинство магазинов хотели бы получать хлебобулочные изделия в широком ассортименте уже к открытию магазина. Следствием этого требования является неравномерная загрузка хлебопекарных печей в течение суток, чрезмерное напряжение с отгрузкой продукции в утренние часы, нарушение графиков доставки продукции и существенная вероятность поставки продукции сомнительной свежести.

Вопрос: Какие пути решения возникающих проблем Вы можете предложить? Как должны взаимодействовать структурные подразделения хлебопекарных предприятий для решения этих проблем?

## **Раздел 2. Процесс принятия управленческого решения**

### **Тема 8. Анализ внешней среды**

#### **План:**

1. Внешнее окружение как система взаимодействия между поставщиками, потребителями, контролирующими и другими государственными органами и конкурентами.

2. Дифференциация внешней среды на отдельные сферы, сегменты, области по различным признакам.

3. Выявление факторов, существенных для организации, в каждой из определенных сфер внешней среды.

4. Факторы-возможности. Факторы-угрозы

### **Кейсы**

1. Инвестиционный бюджет компании на 2000 год составил 10 млн. условных единиц (у. е.) в то время как бюджет подбора и подготовки кадров составил 0,25 млн. у.е., а маркетинговый бюджет (маркетинговые исследования, реклама и т.д.) – 0,5 млн. у.е.

Вопрос: Может ли при таких условиях финансирования эффективно быть организована предпринимательская деятельность компании? Ответ обоснуйте с использованием определения понятия «предпринимательский труд».

2. В сфере управления рынками сбыта своей продукции компания выбрала

стратегию, включающую политику «ценовой дискриминации». После применения на сегментированных рынках в своих фирменных торговых предприятиях политики «ценовой дискриминации» компания столкнулась со злоупотреблениями.

Вопрос: Каков характер этих злоупотреблений и как можно их избежать, не создавая дорогостоящую систему контроля? Какие другие виды ценовой дискриминации Вам известны и в чем целесообразность их использования в управлении сбытом?

3. В проектно-конструкторском бюро фирмы работают 6 человек. Алексей Максимович - средних лет мужчина, грузный, меланхоличный, тяжелый на подъем, увлекается шахматами, обладает аналитическим складом ума. Юрий Борисович - молодой человек, симпатичный, коммуникабельный, честолюбивый, занимается в самодеятельной театральной студии. Люда

– незамужняя девушка, ничем не увлекается, имеет три любимых занятия: разглядывать журнал мод, наблюдать происходящие за окном, обсуждать с подругами фирменные новости и события. Мария - молодая женщина, исполнительная, трудолюбивая, имеет семью и маленького, часто болеющего ребенка. Валера – худощавый молодой человек, отличный инженер, но педантичен и чрезмерно самолюбив, страдает хроническим заболеванием; в настоящее время в отпуске. Шестой человек – менеджер бюро, это Вы.

Вас вызвал главный менеджер проектно-конструкторского отдела и объявил, что фирма заключила договор на разработку проекта, успешное выполнение которого принесет фирме неплохую прибыль. Проект, как отметил главный менеджер, технически сложный, имеет большой объем чертежных работ, должен быть выполнен за счет сверхурочной работы. И, кроме того, на заключительном этапе необходимо согласование проекта с заказчиком и в связи с этим предстоит длительная командировка в г. Тьму-Таракань. Если бюро справится с работой, его сотрудников ждет хорошее вознаграждение. Однако сумму вознаграждения главный менеджер не сообщил.

Определите основные проблемы. Примите необходимые в этой ситуации управленческие решения, в частности решение по распределению работ между сотрудниками;

Проведите анализ потребностей каждого сотрудника: определите его индивидуальные потребности, оцените степень влияния каждой потребности по пятибалльной шкале, сгруппируйте потребности как источник мотивов, определите сумму баллов по каждой группе мотивов и определите доминирующую потребность. На основании этого разработайте стиль поведения по отношению к каждому сотруднику при распределении работ. Используйте при этом теоретический материал: классификацию стимулов, различные варианты концепций мотивации, способов мотивации.

### **Тема 10. Оценка эффективности и качества управленческого решения**

#### **План:**

1. Виды эффективности управленческих решений
2. Эффективность разработки и реализации управленческих решений
3. Оценка экономической эффективности управленческих решений

#### **Кейс**

Алексей Иванович - менеджер среднего звена. Он работает начальником сборочного участка небольшого предприятия. Сегодня первый день как он вернулся из отпуска. Первый звонок был от менеджера по сбыту, который сказал, что последняя

партия деталей забракована и из-за этого нарушаются условия договора с постоянным и выгодным для фирмы заказчиком. Второй звонок был от секретаря-референта директора, которая сообщила, что через час состоится рабочее совещание у директора фирмы, посвященное этому вопросу. Третий звонок был от жены заместителя

Алексея Ивановича, исполнявшего обязанности начальника цеха во время его отпуска; звонившая предупредила Алексея Ивановича, что ее муж заболел и врач выписал ему больничный лист сроком на неделю. Алексей Иванович откинулся в кресле и задумался...

Представьте себя на месте Алексея Ивановича:

1. Определите возникшие проблемы. Проранжируйте (актуальность, масштабность, степень риска) и классифицируйте их (производственные, технические, информационные, экономические, кадровые).

2. Формализуйте каждую проблему - определите разницу между фактическим и желаемым состоянием объекта по его параметрам.

3. Определите “дерево целей” и на основе его “дерево решений”.

4. Проведите анализ принятых решений с различных точек зрения:

- по степени влияния на будущее организации;
- по времени реализации;
- по степени обязательности исполнения;
- по широте охвата;
- по содержанию;
- по какому-либо другому критерию.

5. Изобразите графически алгоритм принятия Вашего окончательного решения.

Обоснуйте правильность принятия решения.

## **Тестовые задания**

### **Вариант 1**

1. Классификация решений – это:

- a) ранжирование решений;
- b) оценка качества решений;
- c) группировка решений по каким-либо признакам;
- d) структуризация решений.

Ответ: c

2. Классификация решений имеет значение для:

- a) оценки качества решений;
- b) определения состава исполнителей решений;
- c) анализа содержания решений;
- d) выявления общих (сходных) и отличительных свойств.

Ответ: b, d

3. Группа решений, выделенная по временному признаку - это:

- a) стратегические и тактические;
- b) индивидуальные и коллегиальные;
- c) долгосрочные и краткосрочные;
- d) глобальные и локальные.

Ответ: c

4. Группа решений, выделенная по информ признаку - это:

- a) документированные и не документированные;
- b) долгосрочные и краткосрочные;
- c) детерминированные и вероятностные;
- d) однокритериальные и многокритериальные.

Ответ: c

5. Группа решений, выделенная по способу их фиксации - это:

- a) формализованные и неформализованные;
- b) корректируемые и некорректируемые;
- c) документированные и не документированные;
- d) стратегические и тактические.

Ответ: с

6. Группа решений, выделенная по характеру прогнозируемых последствий - это:

- a) традиционные нетипичные;
- b) корректируемые и некорректируемые;
- c) индивидуальные и коллегиальные;
- d) глобальные и локальные.

Ответ: b

7. Группа решений, выделен по сфере воздействия это:

- a) стратегические и тактические;
- b) глобальные и локальные;
- c) формализованные и неформализованные;
- d) однокритериальные и многокритериальные.

Ответ: b

8. Группа решений, выделенная по форме принятия их – это:

- a) долгосрочные и краткосрочные;
- b) стратегические и тактические;
- c) индивидуальные и коллегиальные;
- d) глобальные и локальные.

Ответ: с

9. Группа решений, выделен по значимости цели - это:

- a) детерминированные и вероятностные;
- b) стратегические и тактические;
- c) формализованные и неформализованные;
- d) традиционные и нетипичные.

Ответ: b

10. Группа решений, выделенная по степени повторяемости проблемы - это:

- a) детерминированные и вероятностные;
- b) глобальные и локальные;
- c) традиционные и нетипичные;
- d) долгосрочные и краткосрочные.

Ответ: с

11. Группа решений, выдел по содержанию проблемы - это:

- a) традиционные и нетипичные;
- b) экономические и научно-технические;
- c) формализованные и неформализованные;
- d) детерминированные и вероятностные.

Ответ: b

12. Вероятностные решения – это решения, принятые в условиях:

- a) конкуренции;
- b) риска;
- c) спада производства;
- d) неопределенности.

Ответ: b, d

13. Детерминированные решения – это решения, принятые в условиях:

- a) риска;

- b) стабилизации производства;
- c) определенности;
- d) конкуренции.

Ответ: с

14. Группа решений, выделенная по методам их разработки - это:

- a) глобальные и локальные;
- b) формализованные и неформализованные;
- c) индивидуальные и коллегиальные;
- d) однокритериальные и многокритериальные.

Ответ: b

15. Установите соответствие классификационных признаков и классификационных групп решений; признаки:

- a) временной;
- b) содержание проблем;
- c) характер информации;
- d) значимость цели;

группы:

- 1) детерминированные и вероятностные;
- 2) стратегические и тактические;
- 3) экономические и социальные;
- 4) среднесрочные и краткосрочные.

Ответ: a4, b3, c1, d2

16. Классификация решений – это инструмент управления их реализацией?

- Да;

- Нет.

Ответ: Нет

17. Долгосрочные и стратегические решения – это идентичные понятия?

- Да;

- Нет.

Ответ: Нет

18. Форма принятия решений влияет на их качество?

- Да;

- Нет.

Ответ: Да

19. Укажите соответствие классификационных признаков и классификационных групп решения, признаки:

- a) способ фиксации;
- b) метод разработки;
- c) форма принятия;
- d) сфера действия.

группы:

- 1) локальные и глобальные;
- 2) формализованные и неформализованные;
- 3) документированные и не документированные;
- 4) индивидуальные и коллективные

Ответ: a3, b2, c4, d1.

20. Признак деления решений на одноуровневые и многоуровневые - это:

- a) способ фиксации;
- b) характер проблемы;
- c) количество критериев;
- d) глубина воздействия.

Ответ: d.

## Вариант 2

1. Где формируется качество решения?

- a) на стадии реализации;
- b) на стадии разработки;
- c) на всех стадиях;
- d) на стадии утверждения.

Ответ: b

2. Где формируется эффективность решения?

- a) на стадии утверждения;
- b) на стадии реализации;
- c) на стадии разработки;
- d) на всех стадиях.

Ответ: b, c

3. Факторы научной обоснованности решения - это:

- a) количество участников разработки решения;
- b) полнота анализа проблемной ситуации;
- c) ответственность исполнителей;
- d) глубина анализа ситуации;
- e) методы анализа.

Ответ: b, d, e

4. Факторы своевременности решения - это:

- a) мотивация разработчиков решения;
- b) форма разработки решения;
- c) методы разработки решения;
- d) контроль выполнения решения.

Ответ: a, b, c

5. Факторы реальности решения - это:

- a) наличие финансовых ресурсов;
- b) сложность ситуации;
- c) наличие материальных ресурсов;
- d) мотивация исполнения.

Ответ: a, c

6. Признаки непротиворечивости решения - это:

- a) количество участников разработки решения;
- b) соответствие целям организации;
- c) обеспеченность ресурсами;
- d) соответствие ранее принятым решениям.

Ответ: b, d

7. Факторы непротиворечивости решения - это:

- a) ориентация разработки на цели организации;
- b) форма разработки решения;
- c) учет содержания ранее принятых решений;
- d) методы разработки решения.

Ответ: a, c

8. Факторы адаптивности решения - это:

- a) интервальный характер параметров решения;
- b) ответственность исполнителей решения;
- c) регулируемость исполнения решения;
- d) состав разработчиков решения;



е) изменчивость целей организации.

Ответ: а, b, е

9. Признаки адаптивности решения - это:

- а) интервальная форма параметров решения;
- б) контроль исполнения решения;
- с) корректируемость решения;
- д) динамика внешней среды.

Ответ: а, с

10. Признаки научной обоснованности решений - это:

- а) наличие моделей, расчетов в обосновании решений;
- б) ответственность за исполнение решений;
- с) сроки разработки решений;
- д) методы разработки решений;
- е) сроки выполнения решения.

Ответ: а, d

11. Признаки реальности решения - это:

- а) превышение ресурсов организации ресурсоемкости решения;
- б) интервальная форма параметров решения;
- с) многовариантность решения;
- д) превышение плановых сроков реализации фактических.

Ответ: а, d

12. Признаки своевременности решения - это:

- а) ресурсообеспеченность решения;
- б) превентивность разработки;
- с) многовариантность решения;
- д) превышение жизненного цикла проблемной ситуации периода разработки и утверждения решения.

Ответ: b, d

13. Установите соответствие факторов и параметров качества решений;

факторы:

- а) обеспеченность реализации ресурсами;
- б) квалификация разработчиков;
- с) форма разработки решения;
- д) мотивация исполнения решения;
- е) ориентация на цели организации;

параметры качества:

- 1) научная обоснованность;
- 2) реальность;
- 3) своевременность;
- 4) непротиворечивость.

Ответ: а2; b1; с1,3; d1,3; е4

14. Факторы оптимальности решений - это:

- а) многовариантность;
- б) количество участников разработки;
- с) методы разработки;
- д) контроль выполнения.

Ответ: а, с

15. Признаки оптимальности решений - это:

- а) продолжительность разработки решения;
- б) заданные сроки реализации;
- с) соответствие целям организации;

d) срок утверждения.

Ответ: b, c

16. Факторы и признаки качества решения – это идентичные понятия?

- Да;

- Нет.

Ответ: Нет

17. Ресурсоемкость – это качественный параметр решения?

- Да;

- Нет.

Ответ: Да

18. Методы разработки – это факторы качества решения?

- Да;

- Нет.

Ответ: Да

19. Виды непротиворечивости управленческого решения - это:

a) целевая;

b) временная;

c) ресурсная;

d) пространственная.

Ответ: b, d.

20. Два наиболее близкие по содержанию параметра качества решения - это:

a) адаптивность;

b) экономичность;

c) непротиворечивость;

d) ресурсоемкость;

e) своевременность.

Ответ: b, d.

### Вариант 3

1. Психологические феномены оказывают на принятие решений:

a) только положительное влияние;

b) только отрицательное влияние;

c) нейтральное;

d) или положительное или отрицательное;

e) и положительное и отрицательное одновременно.

Ответ: d

2. Причинами возникновения психологических феноменов могут быть:

a) характер проблемы;

b) условия разработки, утверждения решения;

c) сроки разработки;

d) особенности психики человека.

Ответ: b, d

3. Психологический феномен Ф.Ирвана состоит:

a) в стремлении уклониться от ответственности;

b) в завышении значимости желаемого результата;

c) в ложном согласии;

d) в завышении вероятности желаемого результата.

Ответ: b, d

4. Феномен «позитивного сдвига» состоит:

a) в стремлении выбрать «любимое» решение;

b) в большей рискованности групповых решений относительно индивидуальных;

c) в сближении мнений членов группы;

d) в поляризации мнений.

Ответ: b

5. Феномен «излюбленной альтернативы» есть следствие:

a) групповой формы принятия решений;

b) стереотипного мышления руководителя;

c) индивидуальной формы принятия решений;

d) низкой квалификацией выбирающего решение.

Ответ: b

6. Феномен «аналитического паралича» – это:

a) занижение роли анализа в разработке решения;

b) превращение сбора и анализа информации в самоцель;

c) неполнота информации;

d) завышение роли анализа.

Ответ: b

7. Феномен различной направленности динамики индивидуальных мнений в групповой дискуссии проявляется:

a) в различном характере аргументов одинаковых точек зрения;

b) в поляризации мнений;

c) в различной скорости генерации идей;

d) в сближении мнений.

Ответ: b, d

8. Эффект состава группы проявляется:

a) в открытом давлении на членов группы;

b) в зависимости результатов принятых решений от количества участников группы;

c) в поляризации мнений;

d) в зависимости результатов принятия решений от степени однородности группы;

e) в полном согласии.

Ответ: b, d

9. Преимущества индивидуальной формы принятия решений относительно групповой проявляются:

a) в большей возможности решать сложные проблемы;

b) в меньших затратах времени;

c) в большей обоснованности решений;

d) в большей возможности реализовать свой потенциал.

Ответ: b, d

10. Преимущества групповой формы принятия решений проявляются:

a) в возможности использовать «синергетический эффект»;

b) в объективизации принятия решений;

c) в демократизации принятия решений;

d) в повышении ответственности.

Ответ: a, b, c

11. Иерархические группы отличаются от паритетных:

a) количеством участников группы;

b) наличием механизма управления;

c) уровнем квалификации членов группы;

d) наличием лидерства в группе.

Ответ: b, d

12. Установите соответствие феноменов и особенностей поведения участников принятия решений;

феномены:

- a) деформации мышления;
- b) избегания лидерства;
- c) ложного согласия;
- d) демонстративного несогласия;

особенности поведения:

- 1) самооценка членов группы;
- 2) стремление индивидуализировать свое мнение без достаточной аргументации;
- 3) стремление руководителя снизить свое участие в выработке решения;
- 4) стремление присоединиться к мнению большинства группы.

Ответ: a1, b3, c4, d2

13. Признаки авторитарного стиля принятия решений - это:

- a) индивидуальные консультации;
- b) ознакомление всех подчиненных с характером проблемы;
- c) самостоятельное принятие решений с использованием полученной консультации;
- d) групповые консультации.

Ответ: c

14. Установите последовательность стилей руководства, отражающую усиление демократизма принятия решений:

- a) стиль полного участия;
- b) авторитарный;
- c) индивидуально-консультационный;
- d) консультационно-групповой.

Ответ: b, c, d, a

15. Установите соответствие стилей руководства и форм взаимоотношений руководителя с подчиненными;

стили руководства:

- a) авторитарный;
- b) индивидуально-консультационный;
- c) консультационно-групповой;
- d) демократический (полного участия);

формы взаимоотношений:

- 1) игнорирование мнения подчиненных;
- 2) предоставление подчиненными руководителю информации;
- 3) утверждение решения, выработанного подчиненными;
- 4) групповые консультации;
- 5) индивидуальные консультации.

Ответ: a1,2; b5; c4; d3

16. Психологические феномены необходимо учитывать в процессе принятия решений?

- Да;
- Нет.

Ответ: Да

17. Групповая форма принятия решения имеет недостатки?

- Да;
- Нет.

Ответ: Да

18. Степень мотивации подчиненных – это критерий выбора стиля руководства?

- Да;
- Нет.

Ответ: Да

19. Факторы (критерии) выбора стиля принятия решений - :

- a) сложность проблемы;
- b) квалификация и опыт руководителя;
- c) информационная обеспеченность;
- d) целевая направленность.

Ответ: a, b, c.

20. Причинами феномена «ложного согласия» могут быть:

- a) невысокая компетентность;
- b) коммуникабельность;
- c) конформизм;
- d) активность.

Ответ: a, c.

#### Вариант 4

1. Элементы технологии принятия решений - это:

- a) психологические феномены;
- b) методы разработки;
- c) стили управления;
- d) последовательность стадий разработки;
- e) дерево целей.

Ответ: b, d, e

2. Управленческие действия, выполненные на стадии анализа ситуации - это:

- a) формулировка проблемы;
- b) сбор информации;
- c) сопоставление вариантов решения;
- d) сравнение фактических параметров организации с плановыми.
- e) дерево целей.

Ответ: b, d

3. Управленческие действия, выполняемые на стадии идентификации проблемы - это:

- a) определение сроков выполнения решения;
- b) выявление несоответствия между желаемым и фактическим состоянием организации;
- c) определение состава исполнителей решения;
- d) количественная характеристика резкого ухудшения динамики показателей организации.

Ответ: d

4. Действия, выполняемые на стадии управления реализацией решения - это:

- a) сбор информации;
- b) распределение обязанностей между исполнителями;
- c) сравнение фактических результатов решения с запланированными;
- d) распределение ресурсов по срокам выполнения решения.

Ответ: b, d

5. Действия, выполняемые на стадии оценки результатов решения - это:

- a) определение показателей для сравнения альтернативных вариантов;
- b) сравнение фактических сроков реализации решения с запланированными;
- c) мотивация исполнителей решения;

d) определение фактич объема израсходован ресурсов.

Ответ: b, d

6. Действия, выполняемые на стадии согласов-ия решения - это:

- a) разработка механизма стимулирования выполнения решения;
- b) ознакомление работников с принятым решением;
- c) выявление отклонений в процессе выполнения решения;
- d) выявление мнения работников о возможных способах решения проблемы.

Ответ: b, d

7. Действия, выполняемые на стадии контроля - это:

- a) мониторинговые;
- b) определение сроков реализации решения;
- c) определение промежуточных результатов выполнения решения;
- d) определение конечны результатов выполнения решения.

Ответ: a, c

8. Действия, выполненные на стадии выбора решения - это:

- a) выявление вероятности «размеров» риска вариантов решения;
- b) структуризация проблемы;
- c) сопоставление ресурсоемкости вариантов решения;
- d) сбор информации.

Ответ: a, c

9. Установите правильную последовательность стадий принятия решений:

- a) контроль реализации решений;
- b) управление реализацией решений;
- c) выбор альтернативы;
- d) оценка результатов решения;
- e) согласование решения.

Ответ: c, e, b, a, d

10. Установите правильную последовательность стадий японской модели принятия решений:

- a) передача документа «рингисё» с нижестоящих уровней вышестоящим;
- b) идентификация проблемы;
- c) ознакомление с документом «рингисё» работников нижнего уровня организации;
- d) разработка документа «рингесё»;
- e) ознакомление с документом «рингесё» высшего руководства организации.

Ответ: b, d, c, a, e

11. Преимущества японской модели принятия решений - это:

- a) оперативность разработки;
- b) оперативность реализации;
- c) персонификация ответственности;
- d) обоснованность решения;

Ответ: b, d

12. Особенности японской модели приятия решений - это:

- a) индивидуализация принятия решений;
- b) распыление ответственности;
- c) групповая форма принятия решений;
- d) отсутствие обособленной стадии согласования;
- e) короткие сроки разработки.

Ответ: b, c, d

13. Возможные недостатки японской модели принятия решений - это:

- a) длительный период разработки решения;

- b) демократизация принятия решений;
- c) бюрократизация принятия решений;
- d) согласование решения в процессе его разработки.

Ответ: а, с

14. Установите соответствие действий и стадий принятия решений; действия:

- a) сбор информации;
- b) выявление мнения работников о вариантах решения;
- c) распределение обязанностей между исполнителями;
- d) определение промежуточных результатов решения;

стадии:

- 1) контроль;
- 2) аналитическая;
- 3) согласование;
- 4) управление реализацией.

Ответ: а2, b3, с4, d1

15. Стадийность процесса принятия решений – это технологический элемент?

- Да;
- Нет.

Ответ: Да.

16. Японскую модель, возможно применить в российских организациях?

- Да;
- Нет.

Ответ: Нет

17. Японская модель имеет преимущества?

- Да;
- Нет.

Ответ: Да

18. Японская модель имеет недостатки?

- Да;
- Нет.

Ответ: Да

19. Установите правильную последовательность стадий принятия решений:

- a) утверждение;
- b) анализ ситуации;
- c) выбор критериев;
- d) идентификация проблемы;
- e) организация выполнения;
- f) выбор альтернативы

Ответ: b, d, c, f, a, e.

20. Укажите соответствие этапов и стадий принятия решения; этапы:

- a) разработка решения;
- b) утверждение;
- c) реализация.

стадии:

- 1) согласование;
- 2) контроль выполнения;
- 3) идентификация проблемы;
- 4) оценка результатов;
- 5) анализ ситуации;
- 6) выбор критериев.

Ответ: а3, а5, а6, b1, с2, с4.

### 2.3. Тематический план самостоятельной работы

№ п/п раздела	Наименование разделов и тем	Количество часов
1	2	3
<b>Раздел 1. Теоретические основы разработки управленческого решения</b>		
1	Понятие, значение и функции управленческого решения	8
2	Причины появления управленческих проблем	8
3	Сущность и свойства управленческих решений	8
4	Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования	8
5	Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР)	8
6	Информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения	8
<b>Раздел 2. Процесс принятия управленческого решения</b>		
7	Этапы процесса принятия управленческого решения	8
8	Анализ внешней среды	8
9	Власть и организационная иерархия при разработке и принятии управленческого решения	8
10	Оценка эффективности и качества управленческого решения	5
11	Эвристика	5
12	Аналитические методы	7
	<b>Итого по дисциплине</b>	<b>89</b>

#### Содержание самостоятельной работы по темам

##### Раздел 1. Теоретические основы разработки управленческого решения

##### Тема 1. Понятие, значение и функции управленческого решения

##### Вопросы для самостоятельной работы:

1. Предмет и задачи курса.
2. Связь науки об управленческих решениях с другими науками об управлении.
3. Природа процесса принятия решения.
4. Общие сведения о теории принятия решений.
5. Функции решения в методологии и организации процесса управления.
6. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основы принятия управленческого решения.
7. Современные концепции и принципы выработки решения.
8. Характеристика функций управленческого решения (направляющая, координирующая, мотивирующая и т.п.).
9. Их место в методологии и организации процесса управления.
10. Роль мотивации и организационной культуры при разработке и реализации управленческого решения.

##### Тема 2. Причины появления управленческих проблем

##### Вопросы для самостоятельной работы:

1. Современная экономика: стремительные изменения во внешнем окружении, Глобализация и интернационализация.



2. Деятельность предприятия как проблемная область.
3. Неопределенность как источник проблем в деятельности предприятия.

*Вопросы для устного опроса:*

1. Какова роль управленческого решения в управлении организацией?
2. Какие аспекты управленческого решения выделяют его исследователи?
3. Какие функции выполняют специалисты, эксперты и консультанты при разработке и реализации решений?
4. Каковы особенности принятия решения в социальной системе?
5. Чем отличается принятие управленческих решений от частного выбора?
6. Дайте определение термина “управленческое решение” и поясните область его действия.
7. Каково содержание управленческого решения как процесса и как явления?
8. Можно ли доверять принятию управленческого решения компьютеру?

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

**Вопросы для самостоятельной работы:**

1. Сущность и свойства управленческих решений.
  2. Принятие решений как процесс.
  3. Важнейшие аспекты управленческих решений.
  4. Ресурсы, необходимые для управленческих решений.
  5. Условия, факторы и критерии качества управленческих решений.
- Рациональные управленческие решения.

*Вопросы для устного опроса:*

1. Что понимается под “качеством” управленческого решения?
2. Равнозначны ли понятия “качество” и “эффективность” управленческого решения?
3. Раскройте содержание основных характеристик качества управленческого решения: обоснованность, непротиворечивость, своевременность, адаптивность, реальность.
4. Что такое организационная, социальная и экономическая эффективность управленческого решения?
5. Назовите, пожалуйста, условия обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения.
6. Проанализируйте технологии повышения качества и эффективности управленческого решения.

### **Тема 4. Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования**

**Вопросы для самостоятельной работы:**

1. Ситуационные концепции управления процессом принятия решений.
2. Классификация ситуаций и проблем, возникающих в деятельности организации.
3. Типология управленческих решений.
4. Классификационные признаки управленческих решений.
5. Современные подходы к классификации управленческих решений: по числу влияющих на решение субъектов, по характеру процесса принятия решений по технологии разработки, в соответствии с прогнозной эффективностью и т.п.
6. Стратегические и тактические решения, их особенности и взаимосвязь.
7. Проекты как форма разработки, принятия и реализации управленческого решения

8. Условия и факторы качества управленческих решений.
9. Требования, предъявляемые к качеству и содержанию управленческих решений (реальность, устойчивость к возможным ошибкам, контролируемость и т.п.).

*Вопросы для устного опроса:*

1. Что может быть признано ошибкой при принятии управленческих решений?
2. Какой из факторов не влияет на качество управленческих решений?
3. Какое решение является стратегическим?
4. Какое решение не является решением, принимаемым в условиях риска?

### **Тема 5. Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР)**

#### **Вопросы для самостоятельной работы:**

1. Характеристика личности ЛПР, влияющая на выбор альтернативы при принятии решений.
2. Особенности индивидуального и группового принятия решений.
3. Индивидуальное принятие решений против группового.
4. Правила принятия коллективных решений.
5. Коллективные решения в малых группах.
6. Роль руководителя организации и его влияние на процессы принятия управленческих решений в организации.
7. Сущность и виды ответственности руководителя при принятии решений.

### **Тема 6. Информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения**

#### **Вопросы для самостоятельной работы:**

1. Информационные условия разработки и исполнения управленческих решений.
2. Внутриорганизационная информация в контексте принятия управленческих решений.
3. Характеристика внутренней системы информации в организации.
4. Процесс обмена управленческой информацией между организацией и внешней средой.
5. Понятие «информационная асимметрия».
6. Состав стандартной информационной модели организации процесса подготовки и реализации управленческого решения.
7. Проверка достоверности информации, характеризующей деловую ситуацию.

## **Раздел 2. Процесс принятия управленческого решения**

### **Тема 7. Этапы процесса принятия управленческого решения**

#### **Вопросы для самостоятельной работы:**

1. Идентификационные проблемы: предупреждающие сигналы и источники возникновения трудностей при идентификации проблемы.
2. Выбор критерия принятия управленческого решения.
3. Классификация критериев принятия управленческого решения.
4. Сравнение альтернатив и выбор решений.
5. Обоснование выбора альтернативы.
6. Характеристика механизма принятия управленческого решения: механизмы вертикальной и горизонтальной координации принятия решения.
7. Административные мероприятия, необходимые для организации процесса согласования и утверждения управленческого решения.

8. Особенности разработки управленческого решения в корпоративных и индивидуалистических организациях.
9. Условия неопределенности и риска.

### **Тема 8. Анализ внешней среды**

#### **Вопросы для самостоятельной работы:**

1. Основные параметры процесса анализа внешней среды для принятия и реализации управленческого решения.
2. Свойства объектов и субъектов принятия управленческого решения.
3. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив.
4. Методы анализа внешней среды.
5. Личные наблюдения, опыт, аналогия.
6. Деловая беседа, целевая анкета.
7. Внешний аудит и консалтинг.
8. Преимущества и недостатки привлечения российских и зарубежных консультантов.
9. Эффективность привлечения внешних по отношению к организации консультантов. Правила выбора консультантов.

#### *Вопросы для устного опроса:*

1. Охарактеризуйте внешнюю среду российского бизнеса с точки зрения экономических, политических, демографических, социальных и технических факторов.
2. Как изменения макросреды могут влиять на компанию через заинтересованные группы в микросреде? Приведите примеры из российской практики.
3. Что такое SWOT-анализ и для чего он нужен?
4. Какие тенденции развития российского рынка можно рассматривать как возможности, а какие – как угрозы?

### **Тема 9. Власть и организационная иерархия при разработке и принятии управленческого решения**

#### **Вопросы для самостоятельной работы:**

1. Характеристика взаимодействия участников выбора управленческого решения.
2. Отношения субъект - власть, лидерство - объект управленческих решений.
3. Власть, влияние, сила, источники их формирования.
4. Делегирование полномочий по принятию управленческого решения.
5. Централизация и децентрализация процесса разработки решения.
6. Влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия управленческого решения.
7. Понятие социально - психологической согласованности при принятии и реализации управленческих решений.
8. Причины возникновения конфликтов в процессе принятия и реализации управленческого решения и их классификация.
9. Конструктивная роль конфликтов. Управление конфликтными ситуациями в процессе принятия и реализации управленческого решения.

### **Тема 10. Оценка эффективности и качества управленческого решения**

#### **Вопросы для самостоятельной работы:**

1. Решения как инструмент реализации изменений в функционировании и развитии предприятий.
2. Эффективность решений.

3. Особенности оценки эффективности управленческого решения, составляющие эффективности.
4. Методологические подходы к оценке эффективности решений.
5. Значение стандартизации процессов управления качеством процесса разработки и принятия управленческого решения.
6. Понятие «супероптимальное решение». Место супероптимальных решений среди качественных и эффективных.
7. Роль синергического эффекта в формировании супероптимальных решений. Приемы и методы разработки супероптимальных решений.

### **Тема 11. Эвристика**

#### **Вопросы для самостоятельной работы:**

1. Теория одномерной полезности.
2. Принципы эвристического решения проблем.
3. Эвристические подходы к поиску альтернативных возможностей.
4. Выявление факторов риска.
5. Эвристическая процедура принятия решений, ее достоинства и недостатки.
6. Экспертные и коллегиальные методы принятия решений.
7. Оценка степени риска. «Диаграмма-торнадо».
8. Деловые игры.
9. Методы морфологического анализа.
10. Планирование сценариев. Ключевые проблемы использования эвристических и экспертных методов в процессе управления.

### **Тема 12. Аналитические методы**

#### **Вопросы для самостоятельной работы:**

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

### **Тематика рефератов**

1. История становления теории принятия решений.
2. Вклад виднейших теоретиков и практиков управления в теорию принятия решений.
3. Модели принятия управленческих решений.
4. Методы разработки и принятия управленческих решений и особенности их применения в управлении операционной (производственной) деятельностью организации в области логистики и управления цепями поставок.
5. Управленческие решения в системе бизнес-процессов.
6. Примеры решения управленческих проблем в известных компаниях.
7. Имитационные методы принятия решений.
8. Применение социально-экономического прогнозирования при подготовке решений.

9. Использование программных продуктов при принятии управленческих решений.
10. Эвристические методы принятия управленческих решений.
11. Системы поддержки принятия решений.
12. Реализация модели принятия решений В. Врума.
13. Основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, с учетом управленческих решений в области логистики (включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и власти)
14. Методы коллективного принятия решений.
15. Управление конфликтами в процессе принятия управленческих решений.
16. Применение математических моделей для распределения ресурсов и достижения компромиссов в процессе подготовки управленческих решений.

### **Средство оценивания: реферат**

Шкала оценивания:

Реферат оценивается по 100-балльной шкале.

Баллы переводятся в оценки успеваемости следующим образом:

86-100 баллов – «отлично»;

70- 85 баллов – «хорошо»;

51-69 баллов – «удовлетворительно»;

менее 51 балла – «неудовлетворительно».

Критерии	Показатели
1. Новизна реферированного текста. Максимальная оценка – 20 баллов	– актуальность проблемы и темы; – новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в формулировании нового аспекта выбранной для анализа проблемы; – наличие авторской позиции, самостоятельность суждений.
2. Степень раскрытия сущности проблемы. Максимальная оценка – 30 баллов	– соответствие плана теме реферата; – соответствие содержания теме и плану реферата; – полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; – обоснованность способов и методов работы с материалом; – умение работать с историческими источниками и литературой, систематизировать и структурировать материал; – умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы.
3. Обоснованность выбора источников и литературы. Максимальная оценка – 20 баллов.	– круг, полнота использования исторических источников и литературы по проблеме; – привлечение новейших работ по

	проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов, интернет-ресурсов и т. д.).
4. Соблюдение требований к оформлению. Максимальная оценка – 15 баллов.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– правильное оформление ссылок на использованные источники и литературу;</li> <li>– грамотность и культура изложения;</li> <li>– использование рекомендованного количества исторических источников и литературы;</li> <li>– владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы;</li> <li>– соблюдение требований к объему реферата;</li> <li>– культура оформления: выделение абзацев, глав и параграфов.</li> </ul>
5. Грамотность. Максимальная оценка – 15 баллов.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей;</li> <li>– отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых;</li> <li>– литературный стиль.</li> </ul>

#### Распределение трудоемкости СРС при изучении дисциплины

Вид самостоятельной работы	Трудоемкость (час)
Подготовка к экзамену	19
Проработка конспекта лекций	17
Подготовка к практическим (семинарским) занятиям	17
Проработка учебной литературы	19
Написание рефератов	17

### 3. Оценочные средства и методические рекомендации по проведению промежуточной аттестации

При проведении экзамена по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» может использоваться устная или письменная форма проведения.

**Примерная структура экзамена по дисциплине «Методы принятия управленческих решений»:**

#### 1. устный ответ на вопросы

Студенту на экзамене дается время на подготовку вопросов теоретического характера.

#### 2. выполнение тестовых заданий

Тестовые задания выполняются в течение 30 минут и состоят из 25 вопросов разных типов. Преподаватель готовит несколько вариантов тестовых заданий.

#### 3. выполнение практических заданий

Практические задания выполняются в течение 30 минут. Бланки с задачами готовит и выдает преподаватель.

**Устный ответ студента на экзамене должен отвечать следующим требованиям:**

- научность, знание и умение пользоваться понятийным аппаратом;
- изложение вопросов в методологических аспектах, аргументация основных положений ответа примерами из современной практики, а также из личного опыта работы;
- осведомленность в важнейших проблемах методов принятия управленческих решений, знание классической и современной литературы.

**Выполнение практического задания должно отвечать следующим требованиям:**

- Владение профессиональной терминологией;
- Последовательное и аргументированное изложение решения.

#### Критерии оценивания ответов

Уровень освоения компетенции	Формулировка требований к степени сформированности компетенций	Шкала оценивания
Высокий	Обладает способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений в области логистики и управления цепями поставок. Владеет методами разработки, принятия и реализации управленческих решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организации в области логистики и управления цепями поставок. Демонстрирует навыки решения стратегических и оперативных управленческих задач в области логистики и управления цепями поставок, а также навыки организации групповой работы на	Отлично

	основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, применяя основные теории мотивации, лидерства и власти. Обладает способностью осуществлять аудит человеческих ресурсов и диагностику организационной культуры.	
Продвинутый	Находит организационно-управленческие решения и умеет нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений в профессиональной деятельности. Применяет методы разработки и принятия управленческих решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организации в области логистики и управления цепями поставок. Применяет теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды. Проводит аудит человеческих ресурсов, осуществляет диагностику организационной культуры с учетом управленческих решений.	Хорошо
Базовый	Имеет представление о ключевых понятиях и категориальном аппарате организационно-управленческих решений в области логистики и управления цепями поставок. Знает методы разработки и принятия управленческих решений и особенности их применения в управлении операционной (производственной) деятельностью организации в области логистики и управления цепями поставок. Имеет представление об основных теориях и концепциях взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и власти с учетом управленческих решений в области логистики.	Удовлетворительно
Компетенции не сформированы	Не соответствует критериям оценки удовлетворительно.	Неудовлетворительно



### **Рекомендации по проведению экзамена**

1. Студенты должны быть заранее ознакомлены с Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся АНО ВО МОСИ.
2. По результатам экзамена преподаватель обязан разъяснить студенту правила выставления экзаменационной оценки.
3. Преподаватель в ходе экзамена проверяет уровень полученных в течение изучения дисциплины знаний, умений и навыков и сформированность компетенции.
4. Тестирование по дисциплине проводится либо в компьютерном классе, либо в аудитории на бланке с тестовыми заданиями.

### **Перечень вопросов к экзамену**

1. Природа процесса принятия управленческого решения: необходимость, общественная обусловленность.
2. Общие сведения о теории принятия решений.
3. Понятие «управленческая проблема», «управленческое решение».
4. Основные сферы принятия управленческих решений.
5. Отличительные особенности принятия решений в бизнес-организациях.
6. Отличительные особенности принятия решений в системе государственного и муниципального управления.
7. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основа принятия управленческого решения.
8. Современные концепции и принципы выработки решения.
9. Типы менеджмента и особенности принятия управленческого решения.
10. Функции управленческого решения.
11. Основные типы управленческих решений.
12. Понятие «ситуация», «проблема».
13. Ситуационные концепции принятия управленческого решения.
14. Классификация ситуаций и проблем возникающих в деятельности организации.
15. Классификационные признаки управленческих решений.
16. Классификация управленческих решений.
17. Современные подходы к классификации управленческих решений.
18. Требования, предъявляемые к качеству и содержанию управленческого решения.
19. Характеристики личности ЛПР, влияющие на принятие управленческого решения.
20. Характеристики индивидуального и группового принятия управленческих решений.
21. Правила принятия коллективного решения.
22. Роль и ответственность руководителя при принятии решения.
23. Характеристика внутренней системы информации в организации.
24. Информационная структура управленческого решения.
25. Понятие «информационная асимметрия».
26. Характеристика основных этапов процесса принятия управленческого решения.
27. Этап идентификации проблемы.
28. Проблемы выбора критерия принятия управленческого решения.
29. Развитие, анализ и выбор альтернатив принятия управленческого решения.
30. Обоснование и проверка реализуемости альтернатив.

31. Процесс согласования, принятия и утверждения управленческого решения.
32. Сравнительная характеристика современных типовых процессов принятия решения.
33. Особенности разработки управленческого решения в корпорациях.
34. Основные параметры процесса анализа внешней среды для принятия и реализации управленческого решения.
35. Характеристика методов анализа внешней среды.
36. Преимущества и недостатки привлечения консультантов при принятии управленческого решения.
37. Характеристика подходов к разработке и выбору управленческого решения в условиях риска и неопределенности.
38. Выбор критерия оценки эффективности управленческого решения в условиях риска и неопределенности.
39. Понятие «метод», «модель», «алгоритм», «моделирование».
40. Ограниченность использования моделирования при принятии управленческого решения.
41. Характеристика этапов процесса моделирования.
42. Характеристика методов принятия управленческого решения.
43. Характеристика моделей, используемых при принятии управленческого решения.
44. Взаимодействие участников выбора управленческого решения.
45. Власть, влияние при разработке и принятии управленческих решений – источники их формирования.
46. Проблемы централизации и децентрализации процесса разработки решения.
47. Влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия решения.
48. Власть и организационная иерархия как внерыночные средства принятия управленческого решения.
49. Характеристика методов достижения взаимодействия при принятии управленческих решений.
50. Управление конфликтными ситуациями в процессе принятия и реализации управленческого решения.
51. Причины возникновения конфликтов в процессе принятия и реализации управленческого решения.
52. Организация исполнения принятого управленческого решения.
53. Мотивация и кадровое обеспечение реализации управленческого решения.
54. Значение, функции и виды контроля реализации управленческого решения.
55. Методы контроля и оценки исполнения решения.
56. Ответственность за выполнение решений: сущность и виды.
57. Подходы к оценке эффективности управленческого решения.
58. Понятие «качество управленческой деятельности» и «качество управленческого решения».
59. Понятие «супероптимальное решение».
60. Роль синергетического эффекта в формировании супероптимального решения.

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

### **0 вариант**

#### **1. Что является предметом курса:**

- а) составление решения

- б) управленческое решение
- в) варианты решения
- г) оптимизация решения

**2.К разработке и принятию решений могут быть подходы:**

- а) статистический
- б) логический
- в) научный
- г) исторический
- д) ненаучный

**3.Каким требованиям должно отвечать решение:**

- а) обоснованность
- б) четкость формулировок
- в) своевременность и эффективность
- г) реальная осуществимость
- д) всем выше перечисленным

**4.С точки зрения цели управленческие решения классифицируются:**

- а) коммерческие
- б) одноцелевые
- в) многоцелевые
- г) некоммерческие
- д) стратегические

**5.По способу принятия управленческие решения делятся на:**

- а) консультативные
- б) совместные
- в) индивидуальные
- г) групповые
- д) парламентские

**6.Какой этап не входит в процесс разработки управленческого решения:**

- а) постановка задач
- б) разработка вариантов решения
- в) выбор варианта
- г) организация выполнения решения и его оценка
- д) мотивация результатов решения

**7.Процесс управления направлен на:**

- а) удовлетворение потребностей жителей
- б) достижение цели
- в) организацию выполнения принятых решений

**8.Какой (какими) функциями (функциями) обладают цели:**

- а) функция, отражающая философию организации, концепцию ее деятельности и развития
- б) снижение неопределенности текущей деятельности
- в) составляют основу для разработки критерия выбора альтернатив действия

- г) сплачивает вокруг себя работников организации
- д) функция, которая служит оправданием в глазах общественности по поводу необходимости существования организации
- е) все вышеперечисленное

**9. Какой фактор не относится к факторам внешней среды прямого воздействия:**

- а) государственные органы
- б) партнеры и партнерские связи
- в) научно-технические достижения
- г) источники силового воздействия
- д) профсоюзы

**10. Исходным моментом реализации управленческого решения является:**

- а) сопоставление календарного графика, ввода его в действие
- б) последующий контроль процесса реализации
- в) анализ ретроспективы и прогноз
- г) ответственность за реализацию
- д) все вышеперечисленное

**11. Как оценивается эффективность управленческого решения:**

- а) степенью достижения результата на единицу затрат
- б) сокращением капиталовложений
- в) уменьшением затрат
- г) уменьшением времени
- д) уменьшением качества

**12. Какие понятия являются объективными:**

- а) риск
- б) вероятность риска
- в) определенность
- г) количество неопределенностей
- д) неопределенность

**13. Какие факторы влияют на реализацию управленческих решений:**

- а) организационные
- б) функциональные
- в) материальные
- г) личные
- д) линейные

**14. Какие методы используются для учета факторов неопределенности и риска:**

- а) расчет устойчивости
- б) корректировка параметров решения
- в) формализованное описание неопределенности
- г) увеличение качества

**15. Какие требования надо учитывать в процессе выявления и ограничения альтернатив:**

- а) взаимоисключаемость элементов
- б) количество альтернатив
- в) обеспечение одних и тех же условий описания альтернатив
- г) полнота совокупности альтернатив
- д) соответствие альтернатив цели

**16. Какой подход к оценке эффективности управленческих решений предусматривает анализ ретроспективы и прогноз:**

- а) ситуационный
- б) динамический
- в) функциональный
- г) системный
- д) маркетинговый

**17. В условиях неопределенности принятия управленческого решения какой стратегии поведения менеджера соответствует критерий максимального гарантированного результата:**

- а) соответствует стратегии получения среднего результата;
- б) гарантирует получение максимально возможного результата;
- в) соответствует наиболее рискованной стратегии поведения менеджера;
- г) соответствует наиболее осторожной стратегии поведения менеджера.

**18. Основная тенденция развития рынка - это:**

- а) закономерность изменения его параметров во времени;
- б) развитие товарооборота в соответствии с ранее намеченным планом;
- в) динамика товарооборота, цен, и товарных запасов.

**19. Индекс сезонности:**

- а) интенсивность сезонных колебаний;
- б) отношение фактического уровня к многолетней средней;
- в) тенденция сезонных колебаний.

**20. Какое из нижеприведенных определений соответствует термину «проблема»?**

- а) вид информации, обеспечивающей нормальное протекание производственных процессов
- б) состояние системы в конкретный момент времени
- с) комплекс мер, воздействующих на систему
- д) ситуация, когда возникает различие между фактическим и желаемым состоянием системы

**21. В какой из приведенных ситуаций риск в принятии ошибочного управленческого решения наибольший?**

- а) ограничено время на подготовку решения
- б) недостаточна информация для подготовки решения
- с) неправильно определена проблема.

**22. Эффективная альтернатива –**

- а) альтернатива, лучшая по всем критериям;
- б) альтернатива, с показателями не ниже средних по всем критериям;
- в) альтернатива, лучшая хотя бы по одному критерию;
- г) альтернатива, не уступающая никакой другой по всем показателям сразу.

**23. Многокритериальность задач принятия решений в экономике является отражением:**

- а) когнитивных факторов ограничения рациональности решения
- б) того факта, что решение принимается групповым ЛПР
- в) трудностей сведения цели достижения максимальной прибыли к изменению отдельных параметров бизнеса.

**24. Какие задачи в нижеприведенном списке являются многокритериальными?**

- а) выбрать банк, платящий наибольший процент по вкладу;
- б) сходить за сигаретами в самый близкий сигаретный киоск;
- в) купить недорогой, но достаточно содержательный учебник;
- г) выбрать производственный способ с уровнем рентабельности не меньше нормативного

**25. Принятое решение необходимо считать неправильным, если (выделить):**

- а) оно было принято в спешке
- б) оно было принято с учетом риска
- в) оно было принято интуитивно
- г) результаты нанесли вред фирме или принимающему решение

**Примерный перечень практических заданий**

Задача 1. Оптовый склад обслуживает кино- и фотолаборатории, в том числе отпускает им проявитель. Статистика уровня продаж: 11 упаковок продаются с вероятностью 45%, 12 упаковок – с вероятностью 35%, 13 упаковок – 20%. Прибыль от реализации одной упаковки – 35 руб.

Непроданные упаковки в конце недели уничтожаются, при этом потери составляют 56 руб. с каждой упаковки. Какой недельный запас проявителя является для склада оптимальным?

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

- а) если продукт будет очень успешным, прибыль составит \$540000;
  - б) если продукт будет средне успешным, прибыль составит \$100000;
  - в) если продукт окажется неудачным, убытки составят \$400000;
- Оцениваемые вероятности для каждого из указанных выше событий следующие:
- а) высокая успешность 0,4

б) средняя успешность 0,3 в) неудача 0,3

Задача 2. Руководителю предприятия представлен анализ нового продукта марки А. Он решил, что продукт А будет продаваться по розничной цене Ц ден.ед. (по его исследованиям рынка). Розничные торговцы предполагают колебание цен в пределах Р<sub>р</sub> от продажной цены, а оптовые Р<sub>о</sub>. Переменные издержки на единицу продукта должны составить И<sub>пер</sub> ден. ед., а предполагаемые постоянные на выпуск всей партии И<sub>пост</sub>.

Требуется принять решение о целесообразности производства нового продукта при ожидаемом объеме продаж в О единиц.

Задача 3. Пусть производится некоторый товар А. Исходные данные приведены в табл. 1

Таблица 1 - Издержки на производство и сбыт продукции А

Наименование показателя	Индекс
Затраты на производство единицы продукции (ден. ед)	И <sub>пер</sub>
Аренда техники и помещений (ден. ед./год)	И <sub>а</sub>
Заработная плата непромышленного персонала административные расходы (ден.ед./год)	И <sub>зп</sub>
Планируемая цена при продаже (ден. ед)	Ц
Планируемые расходы на рекламу (ден. ед./год)	И <sub>р</sub>

Требуется определить:

1) сколько продукции (О<sub>г</sub>) надо продать, чтобы сделать задуманное предприятие самоокупаемым?

2) сколько продукции надо продать, чтобы получить П<sub>тр</sub> = 1000 ден.ед. прибыли?

3) какое решение будет лучшим при установлении цены, если известно, что продавая продукцию по цене Ц<sub>1</sub> за единицу, можно прогнозировать уровень продаж в О<sub>1</sub> единиц продукции в месяц, а по цене Ц<sub>2</sub> уровень продаж составит О<sub>2</sub> единиц продукции в месяц?

Задача 4. Имеются допустимые решения Y<sub>i</sub> при четырех возможных ситуациях S<sub>j</sub>.

Известна вероятность проявления ситуаций - P<sub>j</sub>.

Платежная матрица

Y <sub>i</sub> \S	S <sub>1</sub>	S	S <sub>3</sub>	S <sub>4</sub>	k <sub>i</sub>
Y <sub>1</sub>	f <sub>11</sub>	f <sub>12</sub>	f <sub>13</sub>	f <sub>14</sub>	k
Y <sub>2</sub>	f <sub>21</sub>	f <sub>22</sub>	f <sub>23</sub>	f <sub>24</sub>	l
Y <sub>3</sub>	f <sub>31</sub>	f <sub>32</sub>	f <sub>33</sub>	f <sub>34</sub>	k
P <sub>j</sub>	P <sub>1</sub>	P	P <sub>3</sub>	P <sub>4</sub>	

Предпочтения решения для каждой ситуации, определенные индивидуальным ЛПР по количественной шкале в условных единицах, приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Платежная матрица с известной вероятностью событий

$Y_i \backslash S_j$	S1	S2	S3	S4	$k_i$
Y1	1	4	5	9	5,2
Y2	3	8	4	3	4,5
Y3	4	6	6	2	5,0
$P_j$	0,1	0,2	0,5	0,2	-

Требуется определить оптимальное по критерию среднего выигрыша (Байеса-Лапласа) решение  $Y^*$ .



#### **4. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

##### **Основная литература**

1. Юкаева, В.С. Принятие управленческих решений : учебник / В.С. Юкаева, Е.В. Зубарева, В.В. Чувилова. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 324 с.: ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-01084-2; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453952> (Электронная библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE»)

2. Карданская, Н.Л. Принятие управленческого решения=Management decision making : учебник для вузов / Н.Л. Карданская. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 407 с. : ил., табл., схем. - Библиогр. в кн.. - ISBN 5-238-00056-1; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=446557> (Электронная библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE»)

##### **Дополнительная литература**

1. Методология и методы разработки управленческих решений : практикум / Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Северо-Кавказский федеральный университет» ; сост. А.А. Лежебоков. - Ставрополь : СКФУ, 2016. - 92 с.: табл. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=459096> (Электронная библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE»)

2. Катаева, В.И. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / В.И. Катаева, М.С. Козырев. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 196 с. : ил., схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-4560-4 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278872> (Электронная библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE»)

3. Маслихина, В.Ю. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / В.Ю. Маслихина ; Поволжский государственный технологический университет. - Йошкар-Ола : ПГТУ, 2016. - 228 с. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-8158-1688-6; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=459492> (Электронная библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE»)

##### **Современные профессиональные базы данных**

1. Профессиональная база данных по менеджменту [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://sophist.hse.ru/data\\_access.shtml](http://sophist.hse.ru/data_access.shtml)

2. Профессиональная база данных по менеджменту [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.gks.ru/>

##### **Информационно-справочные системы**

1. СПС «Консультант Плюс», СПС «Гарант» (договор о сотрудничестве от 23.09.2013 г. с ЗАО «Компьютерные технологии» (ПС Гарант)), регистрационный лист зарегистрированного пользователя ЭПС «Система ГАРАНТ» от 16.02.2012 г. №12-40272-000944; договоры с ООО «КонсультантПлюс Марий Эл» №2017-СВ-4 от 28.12.2016 г.

## Интернет-ресурсы

1. Библиотека учебной и научной литературы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://sbiblio.com/biblio>
2. [www.Grandars.ru](http://www.Grandars.ru) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/student/finansy/> (На сайте публикуется информация, ориентированная в первую очередь на студентов экономических специальностей, специалистов по экономике, маркетингу, банковскому делу)
3. Единое окно доступа к образовательным ресурсам [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://window.edu.ru/>
4. Лаборатория дистанционного обучения [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://distant.ioso.ru/>
5. Национальная энциклопедическая служба России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://terme.ru/about.html>
6. Российская научная сеть [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://intellect-invest.org.ua/rus/library/>
7. Словари и энциклопедии ON-Line [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dic.academic.ru/>
8. Свободная энциклопедия «Википедия» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/>
9. Тематический словарь Глоссарий. Ру [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.glossary.ru/>
10. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://fcior.edu.ru/>
11. Федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент» [Электронный ресурс] – Режим доступа: [www.ecsocman.edu.ru](http://www.ecsocman.edu.ru)
12. Финансовый менеджмент [Электронный ресурс] – Режим доступа: [www.cfma.org](http://www.cfma.org)
13. Ассоциация финансовых менеджеров [Электронный ресурс] – Режим доступа: [www.cfma.org](http://www.cfma.org)
14. Addere [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.addere.ru/f46.htm>
15. [elearn.oknemuan.ru](http://elearn.oknemuan.ru/) [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://elearn.oknemuan.ru/?p=1&id=8>
16. Википедия [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org/wiki>
17. Образовательные ресурсы Интернета - Менеджмент [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.alleng.ru/d/manag/man324.htm>
18. Федеральный образовательный портал ЭСМ [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/text/19196676/>
19. ЭБС «Университетская библиотека онлайн» – Режим доступа: <http://biblioclub.ru>
20. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU/. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru>
21. Информационно-образовательный портал АНО ВО «Межрегиональный открытый социальный институт». – Режим доступа: <https://www.portal.mosi.ru>

## 5. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Материально-техническую базу для проведения лекционных и практических занятий по дисциплине составляют:

Наименование специальных* помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения. Реквизиты подтверждающего документа
Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, 424007, Республика Марий Эл, г. Йошкар-Ола, ул. Прохорова, д.28, каб. № 211.	Основное учебное оборудование: специализированная мебель (учебные парты, стулья, стол преподавателя, учебная доска). Технические средства обучения: переносной ноутбук, мультимедийный проектор, экран.	СПС «Консультант Плюс», СПС «Гарант» (договор о сотрудничестве от 23.09.2013 г. с ЗАО «Компьютерные технологии» (ПС Гарант)), регистрационный лист зарегистрированного пользователя ЭПС «Система ГАРАНТ» от 16.02.2012 г. №12-40272-000944; договоры с ООО «КонсультантПлюс Марий Эл» №2017-СВ-4 от 28.12.2016 г., Windows 10 Education, Windows 8, Windows 7 Professional (Microsoft Open License), Office Standart 2007, 2010 (Microsoft Open License), Office Professional Plus 2016 (Microsoft Open License), Kaspersky Endpoint Security (Лицензия №17E0-171117-092646-487-711, договор №Tr000171440 от 17.07.2017 г.).
Помещение для самостоятельной работы, 424007, Республика Марий Эл, г. Йошкар-Ола, ул. Прохорова, д.28, каб. № 302.	Основное учебное оборудование: специализированная мебель (учебные парты, стулья, стол преподавателя, учебная доска). Технические средства обучения: автоматизированные рабочие места, с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационную образовательную среду организации.	СПС «Консультант Плюс», СПС «Гарант» (договор о сотрудничестве от 23.09.2013 г. с ЗАО «Компьютерные технологии» (ПС Гарант)), регистрационный лист зарегистрированного пользователя ЭПС «Система ГАРАНТ» от 16.02.2012 г. №12-40272-000944; договоры с ООО «КонсультантПлюс Марий Эл» №2017-СВ-4 от 28.12.2016 г. Windows 7 Professional (Microsoft Open License). Sys Ctr Endpoint Protection ALNG Subscriptions VL OLVS E 1Month AcademicEdition Enterprise Per User (Сублиц. договор № Tr000171440 17.07.2017). Office Prosessional 2010 (Microsoft Open License). Архиватор 7-zip (GNU LGPL). Adobe Acrobat Reader DC (Бесплатное ПО). Adobe Flash Player (Бесплатное ПО).

## **6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

### **Методические указания для подготовки к лекционным занятиям**

В ходе лекций преподаватель излагает и разъясняет основные, наиболее сложные для понимания темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации на семинарское занятие и указания на самостоятельную работу.

В ходе лекционных занятий необходимо:

- вести конспектирование учебного материала, обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

- задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

- дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой – в ходе подготовки к семинарам изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях журналах, газетах и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы.

- подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обращаться за методической помощью к преподавателю, составить план-конспект своего выступления, продумать примеры с целью обеспечения тесной связи изучаемой теории с реальной жизнью.

- своевременное и качественное выполнение самостоятельной работы базируется на соблюдении настоящих рекомендаций и изучении рекомендованной литературы. Студент может дополнить список использованной литературы современными источниками, не представленными в списке рекомендованной литературы, и в дальнейшем использовать собственные подготовленные учебные материалы при написании контрольных (РГР), курсовых и выпускных квалификационных работ.

### **Методические указания для подготовки к практическим (семинарским) занятиям**

Начиная подготовку к семинарскому занятию, необходимо, прежде всего, обратить внимание на конспект лекций, разделы учебников и учебных пособий, которые способствуют общему представлению о месте и значении темы в изучаемом курсе. Затем следует поработать с дополнительной литературой, сделать записи по рекомендованным источникам. Подготовка к семинарскому занятию включает 2 этапа:

- 1й этап - организационный;
- 2й этап - закрепление и углубление теоретических знаний. На первом этапе студент планирует свою самостоятельную работу, которая включает:
  - уяснение задания, выданного на самостоятельную работу;
  - подбор рекомендованной литературы;
  - составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки.

Составление плана дисциплинирует и повышает организованность в работе. Второй этап включает непосредственную подготовку студента к занятию. Начинать надо с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная её часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретается практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь. При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю. Готовясь к консультации, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения.

В начале занятия студенты под руководством преподавателя более глубоко осмысливают теоретические положения по теме занятия, раскрывают и объясняют основные положения выступления.

Записи имеют первостепенное значение для самостоятельной работы обучающихся. Они помогают понять построение изучаемого материала, выделить основные положения и проследить их логику. Ведение записей способствует превращению чтения в активный процесс, мобилизует, наряду со зрительной, и моторную память. Следует помнить: у студента, систематически ведущего записи, создается свой индивидуальный фонд подсобных материалов для быстрого повторения прочитанного, для мобилизации накопленных знаний. Особенно важны и полезны записи тогда, когда в них находят отражение мысли, возникшие при самостоятельной работе. Важно развивать умение сопоставлять источники, продумывать изучаемый материал.

Большое значение имеет совершенствование навыков конспектирования. Преподаватель может рекомендовать студентам следующие основные формы записи: план (простой и развернутый), выписки, тезисы. Результаты конспектирования могут быть представлены в различных формах.

План - это схема прочитанного материала, краткий (или подробный) перечень вопросов, отражающих структуру и последовательность материала. Подробно составленный план вполне заменяет конспект.

Конспект - это систематизированное, логичное изложение материала источника. Различаются четыре типа конспектов.

План-конспект - это развернутый детализированный план, в котором достаточно подробные записи приводятся по тем пунктам плана, которые нуждаются в пояснении.

Текстуальный конспект – это воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника.

Свободный конспект - это четко и кратко сформулированные (изложенные) основные положения в результате глубокого осмысливания материала. В нем могут присутствовать выписки, цитаты, тезисы; часть материала может быть представлена планом.

Тематический конспект составляется на основе изучения ряда источников и дает

более или менее исчерпывающий ответ по какой-то схеме (вопросу).

Ввиду трудоемкости подготовки к семинару следует продумать алгоритм действий, еще раз внимательно прочитать записи лекций и уже готовый конспект по теме семинара, тщательно продумать свое устное выступление.

На семинаре каждый его участник должен быть готовым к выступлению по всем поставленным в плане вопросам, проявлять максимальную активность при их рассмотрении. Выступление должно строиться свободно, убедительно и аргументировано. Необходимо следить, чтобы выступление не сводилось к репродуктивному уровню (простому воспроизведению текста), не допускать и простое чтение конспекта. Необходимо, чтобы выступающий проявлял собственное отношение к тому, о чем он говорит, высказывал свое личное мнение, понимание, обосновывал его и мог сделать правильные выводы из сказанного.

Выступления других обучающихся необходимо внимательно и критически слушать, подмечать особенное в суждениях обучающихся, улавливать недостатки и ошибки. При этом обратить внимание на то, что еще не было сказано, или поддержать и развить интересную мысль, высказанную выступающим студентом. Изучение студентами фактического материала по теме практического занятия должно осуществляться заблаговременно. Под фактическим материалом следует понимать специальную литературу по теме занятия, систему нормативных правовых актов, а также арбитражную практику по рассматриваемым проблемам. Особое внимание следует обратить на дискуссионные теоретические вопросы в системе изучаемого вопроса: изучить различные точки зрения ведущих ученых, обозначить противоречия современного законодательства. Для систематизации основных положений по теме занятия рекомендуется составление конспектов.

Обратить внимание на:

- составление списка нормативных правовых актов и учебной и научной литературы по изучаемой теме;
- изучение и анализ выбранных источников;
- изучение и анализ арбитражной практики по данной теме, представленной в информационно-справочных правовых электронных системах и др.;
- выполнение предусмотренных программой заданий в соответствии с тематическим планом;
- выделение наиболее сложных и проблемных вопросов по изучаемой теме, получение разъяснений и рекомендаций по данным вопросам с преподавателями кафедры на их еженедельных консультациях;
- проведение самоконтроля путем ответов на вопросы текущего контроля знаний, решения представленных в учебно-методических материалах кафедры задач, тестов, написания рефератов и эссе по отдельным вопросам изучаемой темы;

Семинарские занятия завершают изучение наиболее важных тем учебной дисциплины. Они служат для закрепления изученного материала, развития умений и навыков подготовки докладов, сообщений, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности обучающихся по изучаемой дисциплине.

#### **Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины для самостоятельной работы**

Методика организации самостоятельной работы студентов зависит от структуры, характера и особенностей изучаемой дисциплины, объема часов на ее

изучение, вида заданий для самостоятельной работы студентов, индивидуальных особенностей студентов и условий учебной деятельности.

При этом преподаватель назначает студентам варианты выполнения самостоятельной работы, осуществляет систематический контроль выполнения студентами графика самостоятельной работы, проводит анализ и дает оценку выполненной работы.

Самостоятельная работа обучающихся осуществляется в аудиторной и внеаудиторной формах. Самостоятельная работа обучающихся в аудиторное время может включать:

- конспектирование (составление тезисов) лекций, выполнение контрольных работ;
- решение задач;
- работу со справочной и методической литературой;
- работу с нормативными правовыми актами;
- выступления с докладами, сообщениями на семинарских занятиях;
- защиту выполненных работ;
- участие в оперативном (текущем) опросе по отдельным темам изучаемой дисциплины;
- участие в собеседованиях, деловых (ролевых) играх, дискуссиях, круглых столах, конференциях;
- участие в тестировании и др.

Самостоятельная работа обучающихся во внеаудиторное время может состоять из:

- повторение лекционного материала;
- подготовки к семинарам (практическим занятиям);
- изучения учебной и научной литературы;
- изучения нормативных правовых актов (в т.ч. в электронных базах данных);
- решения задач, выданных на практических занятиях;
- подготовки к контрольным работам, тестированию и т.д.;
- подготовки к семинарам устных докладов (сообщений);
- подготовки рефератов, эссе и иных индивидуальных письменных работ по заданию преподавателя;
- выполнения курсовых работ, предусмотренных учебным планом;
- выделение наиболее сложных и проблемных вопросов по изучаемой теме, получение разъяснений и рекомендаций по данным вопросам с преподавателями кафедры на их еженедельных консультациях;
- проведение самоконтроля путем ответов на вопросы текущего контроля знаний, решения представленных в учебно-методических материалах кафедры задач, тестов;
- написания рефератов и эссе по отдельным вопросам изучаемой темы.
- подготовки к семинарам устных докладов (сообщений);
- подготовки рефератов, эссе и иных индивидуальных письменных работ по заданию преподавателя;
- выполнения курсовых работ, предусмотренных учебным планом;
- выполнения выпускных квалификационных работ и др.
- выделение наиболее сложных и проблемных вопросов по изучаемой теме, получение разъяснений и рекомендаций по данным вопросам с преподавателями кафедры на их еженедельных консультациях;
- проведение самоконтроля путем ответов на вопросы текущего контроля

знаний, решения представленных в учебно-методических материалах кафедры задач, тестов;

- написания рефератов и эссе по отдельным вопросам изучаемой темы.



