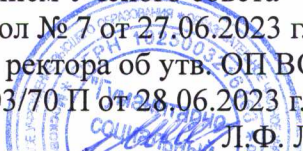


Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Логинова Людмила Владимировна  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 23.09.2023 10:54:59  
Уникальный программный ключ:  
08d93e1a8bd7a2dfff432e734ab38e2a7ed6f238

Образовательное частное учреждение высшего образования  
**«ГУМАНИТАРНО-СОЦИАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ»**

УТВЕРЖДЕНО  
заседанием Ученого совета  
протокол № 7 от 27.06.2023 г.  
приказ ректора об утв. ОП ВО  
№ 01-03/70-П от 28.06.2023 г.  
Ректор  Л.Ф. Логинова

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Б1.О.36 «Методы принятия управленческих решений»**

Код и направление подготовки:

**38.03.02 «Менеджмент»**

Направленность (профиль):

**«Финансовый менеджмент»**


**Красково - 2023**

Рабочая программа учебной дисциплины разработана на основе Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (далее – ФГОС ВО) по программе подготовки 38.03.02 «Менеджмент».

Организация – разработчик: Образовательное частное учреждение высшего образования «Гуманитарно-социальный институт».

Разработчики:

Д.Э.Н., доц.  
ученая степень, звание

  
подпись

Гневашева В.А.  
ФИО

\_\_\_\_\_  
ученая степень, звание

\_\_\_\_\_  
подпись

\_\_\_\_\_  
ФИО

Рабочая программа учебной дисциплины утверждена на заседании кафедры «Управления и экономики» от 08.06.2023 г. протокол № 10

Заведующий кафедрой  
Д.э.н., профессор

  
подпись

Коновалов В.М.

## Наименование дисциплины – Методы принятия управленческих решений

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

Цель дисциплины «Методы принятия управленческих решений» сформировать компетенции обучающихся в области принятия управленческих решений и методов их разработки.

Задачами дисциплины являются: изучение различных методов принятия управленческих решений для описания сложных экономических процессов и явлений, используемых для анализа или прогнозирования экономической ситуации; приобретение навыков сбора, обработки и анализа информации, используемой для принятия управленческого решения и оценки качества принимаемого управленческого решения.

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» в рамках воспитательной работы направлена на формирование у обучающихся исследовательского и критического мышления; развитие навыков высокой работоспособности и самоорганизации, гибкости, умение действовать самостоятельно, активно и ответственно, мобилизуя необходимые ресурсы, правильно оценивая смысл и последствия своих действий.

#### Планируемые результаты обучения

Процесс освоения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

**ОПК-3** Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия.

**ПК-3** Способен разрабатывать финансовую стратегию организации, долгосрочную и краткосрочную финансовую политику, а также принимать управленческие решения, обеспечивающие достижение стоящих перед организацией целей.

Подготовка по дисциплине реализуется на основе профессионального стандарта ПС 08.037 «Бизнес-аналитик».

#### Матрица связи дисциплины Б1.О.36 «Методы принятия управленческих решений» и компетенций, формируемых на основе изучения дисциплины, с временными этапами освоения ее содержания

Код и наименование компетенции выпускника	Код и наименование индикатора компетенции выпускника	Код индикатора компетенции выпускника	Код и наименование дескрипторов (планируемых результатов обучения выпускников)
ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в	ОПК-3.1 Определяет основные этапы планирования, прогнозирования и внедрения управленческого решения	ОПК-3.1	ОПК-3.1.1 Знать: основные процессы планирования, разработки, принятия и контроля управленческих решений; модели, методы и инструменты разработки управленческих решений;  ОПК-3.1.2

<p>условиях сложной динамичной среды оценивать последствия</p>			<p><b>Уметь:</b> применять соответствующие методы и инструменты для идентификации проблем и принятия управленческих решений в деятельности организаций;</p> <p><b>ОПК-3.1.3 Владеть:</b> навыками структурирования проблемы и оценки эффективности внедрения управленческих решений</p>
<p><b>ПК-3</b> Способен разрабатывать финансовую стратегию организации, долгосрочную и краткосрочную финансовую политику, а также принимать управленческие решения, обеспечивающие достижение стоящих перед организацией целей</p>	<p><b>ПК-3.1</b> Обладает знаниями содержания и подходов к формированию финансовой стратегии и финансовой политики управления корпоративными финансами</p>	<p><b>ПК-3.1</b></p>	<p><b>ПК-3.1.1 Знать:</b> методологии, способы и алгоритмы обоснования, разработки и реализации управленческих решений; процессы и технологии разработки управленческих решений в сфере корпоративных финансов на предприятиях и организациях;</p> <p><b>ПК-3.1.2 Уметь:</b> применять методы и механизмы принятия управленческих решений; обосновывать выбор методов принятия решений для достижения различных целей и задач финансовой сферы в организациях различных организационно-правовых форм;</p> <p><b>ПК-3.1.3 Владеть:</b> навыками использования различных принципов, методов разработки и формирования финансовой стратегии для принятия организационно-управленческих решений в сфере корпоративных финансов на предприятиях и в организациях.</p>

## 2. Место учебной дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина обязательной части ОП.

В структурной форме межпредметные связи изучаемой дисциплины указаны в соответствии с учебным планом образовательной программы по очной форме обучения.

Связь дисциплины «Методы принятия управленческих решений» с предшествующими дисциплинами и сроки их изучения

<i>Код дисциплины</i>	<i>Дисциплины, предшествующие дисциплине «Методы принятия управленческих решений»</i>	<i>Семестр</i>
Б1.О.32	Исследование систем управления	5
Б1.О.34	Корпоративная социальная ответственность	6
Б1.В.09	Корпоративное финансовое планирование и бюджетирование	6
Б1.В.05	Корпоративные финансы	5
Б1.В.08	Международные валютно-кредитные и финансовые отношения	6
Б2.О.02(П)	Производственная практика: технологическая (проектно-технологическая) практика	6
Б1.О.20	Системы автоматизированного информационного проектирования	3
Б1.О.31	Стратегический менеджмент	5
Б1.О.29	Теория организации и организационное поведение	4,5
Б1.О.30	Финансовый и управленческий учет	4,5

Связь дисциплины «Методы принятия управленческих решений» со смежными дисциплинами, изучаемыми параллельно

<i>Код дисциплины</i>	<i>Дисциплины, изучаемые параллельно</i>	<i>Семестр</i>
Б1.В.ДВ.02.01	Предприятия на финансовых рынках	7
Б2.О.03(П)	Производственная практика: практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности	7
Б1.В.ДВ.02.02	Финансовая политика и управление конкурентоспособностью компании	7

Связь дисциплины «Методы принятия управленческих решений» с последующими дисциплинами и сроки их изучения

<i>Код дисциплины</i>	<i>Дисциплины, следующие за дисциплиной «Методы принятия управленческих решений»</i>	<i>Семестр</i>
Б1.В.14	Практикум по финансовому менеджменту	8
Б2.В.01(П)	Производственная практика: преддипломная практика	8

**3. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу**

Виды учебной работы	Форма обучения	
	Очная	Очно-заочная
<b>Порядковый номер семестра</b>	7	7
Общая трудоемкость дисциплины всего (в з.е):	6	6
Контактная работа с преподавателем всего (в акад. часах), в том числе:	75	59
Занятия лекционного типа (лекции)	28	18
Занятия семинарского типа (практические занятия, семинары в том числе в форме практической подготовки)	42 (8)*	36(8)*
Текущая аттестация	1	1
Консультации (предэкзаменационные)	2	2
Промежуточная аттестация	2	2
Самостоятельная работа всего (в акад. часах), в том числе:	141	157
Форма промежуточной аттестации:		
зачет/ дифференцированный зачет		
экзамен	Экзамен	Экзамен
Общая трудоемкость дисциплины (в акад. часах)	216	216

*\*Практические занятия частично проводятся в форме практической подготовки обучающихся при освоении программы учебной дисциплины, в условиях выполнения обучающимися определенных видов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью и направленных на формирование, закрепление, развитие практических навыков и компетенций по профилю соответствующей образовательной программы.*

**4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)**

**4.1. Тематическое планирование**

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

Понятие управления, функции управления. Понятие проблемы и проблемной ситуации. Понятие, сущность и свойства управленческого решения. Роль управленческого решения в процессе управления. Основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач.

**Тема 2. Типология управленческих решений.**

Классификация управленческих решений. Типология процессов принятия решений.

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

Понятие, этапы процесса принятия и реализации управленческих решений. Формирование целей (целевая ориентация) и ограничений. Ограничения и критерии принятия решений. Качество управленческих решений: понятие, условия и факторы, определяющие качество управленческих решений. Стратегическое планирование и управление как основа управленческих решений.

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

Понятие качества управленческих решений. Факторы, определяющие качество управленческих решений. Цели и критерии оценки качества управленческих решений.

Условия обеспечения качества управленческих решений. Психология личности в системе разработки управленческих решений.

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

Организационные основы разработки управленческих решений. Формализация процесса разработки управленческого решения. Условия и ограничения, определяющие организацию процесса разработки управленческого решения. Системный аспект процесса разработки управленческих решений. Парадигмы разработки управленческих решений. Методологический аспект процесса разработки управленческих решений. Этапы процесса принятия управленческих решений и роль менеджеров в них.

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

Процесс принятия решений. Модели теории принятия решений. Модели и критерии принятия управленческих решений. Моделирование процессов принятия управленческих решений.

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

Классификация методов принятия решений (качественные и количественные методы). Сущность, природа неопределенности и риска, классификация и учет рисков при принятии управленческих решений. Количественные методы принятия решений. Анализ альтернатив при принятии управленческих решений с учетом влияния на них внутренней и внешней среды.

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

Эффективность управленческих решений. Методы повышения эффективности управленческих решений. Критерии эффективности управленческих решений. Управленческие решения и ответственность.

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

Основы контроля реализации управленческих решений. Разработка и контроль реализации управленческих решений. Инструменты и характеристики эффективного контроля реализации управленческих решений. Использование информационно-управляющих систем в планировании и контроле.

#### **Тема 10. Управленческие решения и ответственность.**

Ответственность и обязанности руководителя при принятии управленческих решений. Сущность и виды ответственности руководителя при принятии управленческих решений. Регламентное управление и разделение ответственности. Нравственная ответственность руководителя.

### **4.2. Содержание занятий семинарского типа**

<b>№</b>	<b>Содержание семинаров</b>	<b>Виды семинаров</b>	<b>Текущий контроль</b>
<b>1.</b>	<b>Тема 1. Сущность и роль управленческих решений в процессе управления.</b> Роль управленческого решения в процессе управления. Основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач. 2	- обсуждение реферата, эссе; - выполнение тестовых заданий; - решение задач.	Индивидуальное и групповое собеседование.

2.	<b>Тема 2. Типология управленческих решений.</b> Классификация управленческих решений. Типология процессов принятия решений. 4	- обсуждение реферата, эссе; - выполнение тестовых заданий; - решение задач.	Индивидуальное и групповое собеседование.
3.	<b>Тема 3. Основные этапы процесса принятия и реализации управленческих решений.</b> Формирование целей (целевая ориентация) и ограничений. Ограничения и критерии принятия решений. Качество управленческих решений: понятие, условия и факторы, определяющие качество управленческих решений. Стратегическое планирование и управление как основа управленческих решений. 4(1)*	- обсуждение реферата, эссе; - выполнение тестовых заданий; - решение задач.	Индивидуальное и групповое собеседование.
4.	<b>Тема 4. Условия и факторы качества управленческих решений.</b> Цели и критерии оценки качества управленческих решений. Условия обеспечения качества управленческих решений. Психология личности в системе разработки управленческих решений. 6(1)*	- обсуждение реферата, эссе; - выполнение тестовых заданий; - решение задач.	Индивидуальное и групповое собеседование.
5.	<b>Тема 5. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения.</b> Организационные основы разработки управленческих решений. Методологический аспект процесса разработки управленческих решений. 4(1)*	- обсуждение реферата, эссе; - выполнение тестовых заданий; - решение задач.	Индивидуальное и групповое собеседование.
6.	<b>Тема 6. Моделирование процессов принятия решений.</b> Методы повышения эффективности управленческих решений. Управленческие решения и ответственность. 6(1)*	- обсуждение реферата, эссе; - выполнение тестовых заданий; - решение задач.	Индивидуальное и групповое собеседование.
7.	<b>Тема 7. Критерии и методы принятия решений в условиях определенности и неопределенности.</b> Классификация методов принятия решений (качественные и количественные методы). Количественные методы принятия решений. Анализ альтернатив при принятии управленческих решений с учетом влияния на них внутренней и внешней среды. 4(1)*	- обсуждение реферата, эссе; - выполнение тестовых заданий; - решение задач.	Индивидуальное и групповое собеседование.
8.	<b>Тема 8. Эффективность управленческих решений.</b> Методы повышения эффективности управленческих решений. Критерии эффективности управленческих решений. Управленческие решения и ответственность. 4(1)*	- обсуждение реферата, эссе; - выполнение тестовых заданий; - решение задач.	Индивидуальное и групповое собеседование.
9.	<b>Тема 9. Контроль реализации управленческих решений.</b> Инструменты и характеристики эффективного контроля реализации управленческих решений. Использование информационно-управляющих систем в планировании и контроле. 4(1)*	- обсуждение реферата, эссе; - выполнение тестовых заданий; - решение задач.	Индивидуальное и групповое собеседование.
10.	<b>Тема 10. Управленческие решения и</b>	- обсуждение	Индивидуальное и



<p><b>ответственность.</b> Сущность и виды ответственности руководителя при принятии управленческих решений. Регламентное управление и разделение ответственности. Нравственная ответственность руководителя. 4(1)*</p>	<p>реферата, эссе; - выполнение тестовых заданий; - решение задач.</p>	<p>групповое собеседование.</p>
---	--	---------------------------------

\*- реализуется в форме практической подготовки

### 4.3. Самостоятельная работа студента

№	Наименование темы дисциплины	Формы подготовки
1.	Тема 1. Сущность и роль управленческих решений в процессе управления.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Подготовка рефератов, эссе.</li> <li>- Самостоятельная контрольная работа (в т.ч. в форме выполнения мини-тестов, не содержащих варианты ответов),</li> <li>-выполнение индивидуальных заданий</li> </ul>
2.	Тема 2. Типология управленческих решений.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Подготовка рефератов, эссе.</li> <li>- Самостоятельная контрольная работа (в т.ч. в форме выполнения мини-тестов, не содержащих варианты ответов),</li> <li>-выполнение индивидуальных заданий</li> </ul>
3.	Тема 3. Основные этапы процесса принятия и реализации управленческих решений.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Подготовка рефератов, эссе.</li> <li>- Самостоятельная контрольная работа (в т.ч. в форме выполнения мини-тестов, не содержащих варианты ответов),</li> <li>-выполнение индивидуальных заданий</li> </ul>
4.	Тема 4. Условия и факторы качества управленческих решений.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Подготовка рефератов, эссе.</li> <li>- Самостоятельная контрольная работа (в т.ч. в форме выполнения мини-тестов, не содержащих варианты ответов),</li> <li>-выполнение индивидуальных заданий</li> </ul>
5.	Тема 5. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Подготовка рефератов, эссе.</li> <li>- Самостоятельная контрольная работа (в т.ч. в форме выполнения мини-тестов, не содержащих варианты ответов),</li> <li>-выполнение индивидуальных заданий</li> </ul>
6.	Тема 6. Моделирование процессов принятия решений.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Подготовка рефератов, эссе.</li> <li>- Самостоятельная контрольная работа (в т.ч. в форме выполнения мини-тестов, не содержащих варианты ответов),</li> <li>-выполнение индивидуальных заданий</li> </ul>
7.	Тема 7. Критерии и методы принятия решений в условиях определенности и неопределенности.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Подготовка рефератов, эссе.</li> <li>- Самостоятельная контрольная работа (в т.ч. в форме выполнения мини-тестов, не содержащих варианты ответов),</li> <li>-выполнение индивидуальных заданий</li> </ul>
8.	Тема 8. Эффективность управленческих решений.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Подготовка рефератов, эссе.</li> <li>- Самостоятельная контрольная работа (в т.ч. в форме выполнения мини-тестов, не содержащих варианты ответов),</li> </ul>

		-выполнение индивидуальных заданий
9.	<b>Тема 9. Контроль реализации управленческих решений.</b>	- Подготовка рефератов, эссе. - Самостоятельная контрольная работа (в т.ч. в форме выполнения мини-тестов, не содержащих варианты ответов), -выполнение индивидуальных заданий
10.	<b>Тема 10. Управленческие решения и ответственность.</b>	- Подготовка рефератов, эссе. - Самостоятельная контрольная работа (в т.ч. в форме выполнения мини-тестов, не содержащих варианты ответов), -выполнение индивидуальных заданий

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

**Примерные темы рефератов:**

1. Характеристика изменения в механизмах разработки и принятия решений, происшедшие в конце XX века.
2. Принятие решений в управленческих структурах.
3. Технологический сдвиг в механизме разработки управленческих решений.
4. Кооперативные взаимодействия управленческих и аналитических структур в процессе разработки управленческих решений.
5. Авторитарные стили управления и их роль в разработке управленческих решений в организационных структурах.
6. Методологическое обеспечение в разработке управленческих решений.
7. Игровое моделирование в структуре разработки управленческих решений.
8. Рефлексивная самоорганизация в процессе разработки и принятии решений.
9. Логические формы мышления и их использование в ходе разработки управленческих решений.
10. Механизмы разработки управленческих решений.
11. Развитие механизмов разработки управленческих решений.
12. Конфликты в процессе разработки управленческих решений.
13. Возрастание значимости механизмов, процессов и результатов разработки и принятия решений в управленческой практике.
14. Рефлексивная основа разработки управленческих решений.
15. Требования к росту профессионализма в управленческом мышлении в конце XX в.
16. Рост значимости культуры управленческого мышления в организационных структурах.
17. Тенденции роста значимости стратегических форм разработки и принятия решений в конце XX в.
18. Рост значимости принятия решений в управленческих иерархиях в конце XX в.
19. Инноватика в управленческих структурах и принятие решений.
20. Консультационное обеспечение принятия управленческих решений.
21. Коллективные формы принятия управленческих решений.
22. Мышление в процессе разработки управленческих решений.
23. Опыт принятия управленческих решений в истории военной мысли.
24. Опыт принятия управленческих решений в истории экономической мысли.
25. Проблемная теория организации мышления в управлении.

26. Принятие решений в управленческих иерархиях.
27. Изобразительные схемы как средства организации процесса разработки решений.
28. Демократический стиль в организации процессов разработки и принятия решений.
29. Авторитетный стиль в организации процессов разработки и принятия решений.
30. Межперсональное взаимодействие в процессе разработки и принятия решений.

**Б) Эссе-** это средство, позволяющее оценить умение обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить ее анализ с использованием концепций и аналитического инструментария дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

**Примерные темы эссе:**

1. Методы изучения проблемных ситуаций.
2. Управленческое решение в системе управления.
3. Этапы подготовки управленческого решения.
4. Интуитивные управленческие решения.
5. Компромисс как универсальный способ управления.
6. Общая теория управления.
7. Приемы изучения проблемных ситуаций.
8. Роль и значение управленческого решения.
9. Организация управления предприятием.
10. Этапы реализации управленческих решений.
11. Целевая ориентация при принятии управленческих решений: сущность и проблемы.
12. Факторы, определяющие качество управленческих решений.
13. Стратегическое планирование как основа принятия управленческих решений.
14. Критерии принятия решений в корпоративном управлении.
15. Коллективные формы принятия управленческих решений.
16. Мышление в процессе разработки управленческих решений.
17. Опыт принятия управленческих решений в истории военной мысли.

**В) Тест-** это система стандартизированных простых и комплексных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний, умений и навыков обучающегося. (примерные тестовые задания см. в приложении 1).

**Г) Практическое задание** – это средство, позволяющее оценить умение обучающегося излагать суть поставленной задачи, самостоятельно применять стандартные методы решения поставленной задачи с использованием имеющихся средств, проводить анализ полученного результата работы.

(примерные индивидуальные задания см. в приложении 1).

#### 4.4. Распределение часов по темам и видам учебных занятий

Номер раздела, темы дисциплины	Компетенции	Контактная работа		Лекции		Практические занятия Семинары		Самост. работа студентов	
		ОФО	ОЗФО	ОФО	ОЗФО	ОФО	ОЗФО	ОФО	ОЗФО
ТЕМА 1.	ОПК-3 ПК-3	4	8	2	2	2	2	14	15
ТЕМА 2.	ОПК-3 ПК-3	6		2		4	4	14	14
ТЕМА 3.	ОПК-3 ПК-3	8	6	4	2	4(1)*	4(1)*	14	16
ТЕМА 4.	ОПК-3 ПК-3	8	6	2	2	6(1)*	4(1)*	14	16
ТЕМА 5.	ОПК-3 ПК-3	6	4	2	2	4(1)*	2(1)*	14	16
ТЕМА 6.	ОПК-3 ПК-3	10	6	4	2	6(1)*	4(1)*	15	16
ТЕМА 7.	ОПК-3 ПК-3	8	6	4	2	4(1)*	4(1)*	14	16
ТЕМА 8.	ОПК-3 ПК-3	6	6	2	2	4(1)*	4(1)*	14	16
ТЕМА 9.	ОПК-3 ПК-3	6	6	2	2	4(1)*	4(1)*	14	16
ТЕМА 10.	ОПК-3 ПК-3	8	6	4	2	4(1)*	4(1)*	14	16
Текущая аттестация	ОПК-3 ПК-3	1							
Консультации (предэкзаменационные)	ОПК-3 ПК-3	2							
Промежуточная аттестация	ОПК-3 ПК-3	2							
<b>Всего:</b>		<b>75</b>	<b>59</b>	<b>28</b>	<b>18</b>	<b>42(8)*</b>	<b>36(8)*</b>	<b>141</b>	<b>157</b>

\*- реализуется в форме практической подготовки

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

Для правильной организации самостоятельной работы необходимо учитывать порядок изучения разделов курса, находящихся в строгой логической последовательности. Поэтому хорошее усвоение одной части дисциплины является предпосылкой для успешного перехода к следующей. Для лучшего запоминания материала целесообразно использовать индивидуальные особенности и разные виды памяти: зрительную, слуховую, ассоциативную.

Успешному запоминанию способствует приведение ярких свидетельств и наглядных примеров. Учебный материал должен постоянно повторяться и закрепляться.

Подготовка к практическому (семинарскому) занятию начинается с тщательного ознакомления с условиями предстоящей работы, т. е. с обращения к вопросам семинарских занятий. Определившись с проблемой, следует обратиться к рекомендуемой литературе. При подготовке к практическому (семинарскому) занятию обязательно требуется изучение дополнительной литературы по теме занятия. Без использования нескольких источников информации невозможно проведение дискуссии на занятиях, обоснование собственной позиции, построение аргументации. Если обсуждаемый аспект носит дискуссионный характер, следует изучить существующие точки зрения и выбрать тот подход, который вам кажется наиболее верным. При этом следует учитывать необходимость обязательной аргументации собственной позиции. Во время практических занятий рекомендуется активно участвовать в обсуждении рассматриваемой темы, выступать с подготовленными заранее докладами и презентациями, принимать участие в выполнении практических заданий.

С целью обеспечения успешного обучения студент должен готовиться к лекции, поскольку она является важной формой организации учебного процесса: знакомит с новым учебным материалом; разъясняет учебные элементы, трудные для понимания; систематизирует учебный материал; ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите преподавателю на лекции.

Во время лекции рекомендуется составлять конспект, фиксирующий основные положения лекции и ключевые определения по пройденной теме.

К экзамену необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессией, как правило, показывают не слишком хороший результат. В самом начале учебного курса студенту следует познакомиться со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен овладеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебными пособиями по дисциплине;
- перечнем вопросов к экзамену.

После этого у студента должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях, семинарских занятиях и в процессе самостоятельной работы позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи экзамена.

Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения. В случае реализации образовательной программы в

заочной / очно-заочной форме трудоемкость дисциплины сохраняется, однако объем учебного материала в значительной части осваивается студентами в форме самостоятельной работы. При этом требования к ожидаемым образовательным результатам студентов по данной дисциплине не зависят от формы реализации образовательной программы.

В случае организации учебной работы с использованием дистанционных образовательных технологий занятия проводятся в электронной информационно-образовательной среде института.

## 5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

### 5.1 Образовательные технологии

В освоении учебной дисциплины «Методы принятия управленческих решений» используются следующие **традиционные образовательные технологии**:

- чтение информационных лекций с использованием доски и видеоматериалов;
- семинарские занятия;
- контрольные опросы;
- консультации;
- самостоятельная работа студентов с учебной литературой;
- тестирование по основным темам дисциплины (промежуточный контроль);
- экзаменационная аттестация.

### 5.2. Использование информационных технологий:

- технологии, основанные на использовании ЭИОС института (методические материалы по дисциплине, размещенные на сайте ГСИ);
- Интернет-технологии;
- компьютерные обучающие и контролирующие программы;
- информационные технологии, позволяющие увеличить эффективность преподавания (за счет усиления иллюстративности):
  - *лекция-визуализация* – иллюстративная форма проведения информационных и проблемных лекций;
  - *семинар-презентация* – использование студентами на семинарах специализированных программных средств.

### 5.3. Активные и интерактивные методы и формы обучения

Из перечня видов: («мозговой штурм», анализ проблемных ситуаций, анализ конкретных ситуаций, инциденты, имитация коллективной профессиональной деятельности, творческая работа, связанная с самопознанием и освоением дисциплины, деловая игра, круглый стол, диспут, дискуссия, мини-конференция и др.) используются следующие:

- «мозговой штурм»;
- подготовка реферата, эссе;
- тестирование;
- выполнение индивидуальных заданий (решение задач).

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

Контроль качества освоения дисциплины включает в себя текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию обучающихся. Промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине проводится в форме экзамена.

Конкретный перечень типовых контрольных заданий и иных материалов для оценки результатов освоения дисциплины, а также описание показателей и критериев оценивания компетенций приведен в фонде оценочных средств по дисциплине.

### **6.1. Формы текущего контроля**

- индивидуальное собеседование;
- выполнение тестовых заданий;
- мониторинг результатов семинарских занятий;
- проверка выполнения индивидуальных работ (решение задач);
- выполнение реферата, эссе.

### **6.2. Тестовые задания:**

См. приложение – «Банк тестов»

### **6.3. Форма промежуточного контроля по дисциплине – экзамен.**

#### **ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ:**

#### ***Вопросы к экзамену:***

1. Определение управления, функции управления.
2. Понятие проблемы и проблемной ситуации.
3. Основные элементы описания проблемной ситуации
4. Суть и виды проблемной ситуации.
5. Категория «Управленческое решение как процесс».
6. Теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач.
7. Понятие, сущность управленческих решений.
8. Свойства управленческого решения.
9. Классификация видов управленческих решений.
10. Требования, которые предъявляют к разработке управленческого решения.
11. Роль управленческого решения в процессе управления.
12. Классификация управленческих решений по технологии разработки решения.
13. Правовая сущность управленческих решений.
14. Понятие и структура управленческого решения.
15. Признаки возникновения проблем.
16. Этапы принятия и реализации управленческих решений.
17. Формирование целей и ограничений при принятии управленческих решений.
18. Ограничения и критерии принятия управленческих решений.
19. Качество управленческих решений: понятие, условия и факторы, определяющие качество управленческих решений.
20. Стратегическое планирование и управление, как основа управленческих решений.
21. Понятие миссии и цели при стратегическом планировании.
22. Суть и этапы процесса стратегического планирования.

23. Определение качества управленческих решений.
24. Факторы, определяющие качество управленческих решений.
25. Критерии оценки качества управленческих решений.
26. Основные условия обеспечения качества управленческих решений.
27. Роль психология личности в системе разработки управленческих решений.
28. Организационные основы разработки управленческих решений.
29. Суть формализации процесса разработки управленческого решения.
30. Условия и ограничения, определяющие организацию процесса разработки управленческого решения.
31. Понятие системного аспекта процесса разработки управленческих решений.
32. Парадигмы разработки управленческих решений.
33. Суть методологического аспекта процесса разработки управленческих решений.
34. Этапы процесса принятия управленческих решений и роль менеджеров в них.
35. Стадии процесса принятия решений.
36. Основные модели теории принятия решений.
37. Последствия использования модели «мусорного ящика».
38. Два подхода к принятию управленческих решений, которые описывает Чарльз Линдблом.
39. Модели и критерии принятия управленческих решений.
40. Моделирование процессов принятия управленческих решений.
41. Этапы, на которых происходит использование моделирования в процессе принятия решения
42. Базисные элементы моделей принятия управленческих решений.
43. Основные требования к моделям управленческих решений, используемым в процессе управления.
44. Качественные и количественные методы принятия решений.
45. Сущность неопределенности и риска.
46. Классификация и учет рисков при принятии управленческих решений.
47. Качественные методы принятия решений.
48. Количественные методы принятия решений.
49. Анализ альтернатив при принятии управленческих решений с учетом влияния на них внутренней и внешней среды.
51. Основные свойства внешней среды, влияющие на принятие управленческих решений.
52. Пути достижения повышение качества при принятии управленческих решений.
53. Суть количественных методов принятия решений.
54. Особенности экспертных методов для улучшения качества принятия управленческих решений.
55. Эффективность управленческих решений (понятие, сущность).
56. Методы повышения эффективности управленческих решений.
57. Критерии эффективности управленческих решений.
58. Управленческие решения и ответственность.
59. Организация контроля реализации управленческих решений.
60. Определение эффективности менеджмента.
61. Показатели, с помощью которых оцениваются управленческие решения как результат управленческой деятельности менеджеров.
62. Факторы, влияющие на результат управленческой деятельности.
63. Субъективные критерии, воздействующие на личность руководителя при принятии им управленческого решения
64. Типы личностных характеристик руководителей (на основании решетки Блейка-Моутона).
65. Основные недостатки процесса коммуникации, возникающие при принятии управленческих



решений.

66. Действия, которые необходимо осуществить, после распределения между исполнителями

функций и ответственности для реализации управленческого решения.

67. Задачи руководителя при выполнении определенных целей организации.

68. Принципы, при соблюдении которых может быть обеспечена минимизация отрицательных психологических последствий контроля

69. Контроль реализации управленческих решений.

70. Разработка и контроль реализации управленческих решений.

71. Инструменты и характеристики эффективного контроля реализации управленческих решений.

72. Информационно-управляющие системы в планирование и контроле.

73. Ответственность и обязанности руководителя при принятии управленческих решений.

74. Сущность ответственности руководителя при принятии управленческих решений.

75. Виды ответственности руководителя при принятии управленческих решений.

76. Регламентное управление и разделение ответственности.

77. Определение нравственной ответственности руководителя.

## **7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ**

### **7.1. Рекомендуемая литература**

#### **Основная литература**

Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 183 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06815-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт : [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511290>

Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 249 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06700-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт : [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/512626>

#### **Дополнительная литература**

Зелепухин, Ю. В. Модели оптимизации управленческих решений : учебно-методическое пособие : [12+] / Ю. В. Зелепухин, П. Э. Шендерей. — Москва : Директ-Медиа, 2022. — 72 с. : ил. — ISBN 978-5-4499-2819-1. — Текст : электронный // Университетская библиотека ONLINE : [сайт]. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=682450>

Люханова, С. В. Принятие управленческих решений : учебное пособие : [16+] / С. В. Люханова. — Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. — 144 с. : ил., табл. — ISBN 978-5-4499-2047-8. — Текст : электронный // Университетская библиотека ONLINE : [сайт]. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=612640>

Рубчинский, А. А. Методы и модели принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / А. А. Рубчинский. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 526 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03619-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт : [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511189>

Теория и практика принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / В. И. Бусов, Н. Н. Лябах, Т. С. Саткалиева, Г. А. Таспенова ; под общей редакцией В. И. Бусова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 279 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03859-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт : [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511216>

## *Периодическая литература (библиотека ГСИ)*

1. Гуманитарные науки и образование
2. Информатизация и связь.
3. Проблемы управления.
4. Российский журнал менеджмента.

### **7.2. Электронные образовательные и информационные ресурсы**

1. Электронно-библиотечная система «ЮРАЙТ» - <https://urait.ru/>
2. Университетская библиотека онлайн – [www/biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru)

### **7.3. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

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

1. «Система КонсультантПлюс» – компьютерная справочная правовая система - <http://www.consultant.ru/>
2. «Гарант» – справочно-правовая система по законодательству Российской Федерации - <http://www.garant.ru/>
3. Единое окно доступа к образовательным ресурсам. - <http://window.edu.ru/>
4. Национальная информационно-аналитическая система Российский индекс научного цитирования (РИНЦ). - <https://www.elibrary.ru>
5. Федеральный портал «Российское образование» - <http://www.edu.ru/>

#### **Профессиональные базы данных**

1. Открытый портал информационных ресурсов (научных статей, сборников работ и монографий по различным направлениям психологии) <http://psyjournals.ru/>
2. Научная электронная библиотека eLibrary.ru - Российский индекс научного цитирования (РИНЦ)
3. Открытый портал информационных ресурсов (научных статей, сборников работ и монографий по различным направлениям наук) [https://elibrary.ru/project\\_risc.asp](https://elibrary.ru/project_risc.asp)
4. Сайт научного журнала «Культурно-историческая психология" Международное научное издание для психологов, дефектологов, антропологов. Электронная версия журнала находится в свободном доступе. <https://psyjournals.ru/kip/>
5. База данных научных журналов на русском и английском языке ScienceDirect
6. Открытый доступ к метаданным научных статей по различным направлениям наук поиск рецензируемых журналов, статей, глав книг и контента открытого доступа <http://www.sciencedirect.com/>
7. Информационный центр «Библиотека имени К. Д. Ушинского» РАО Научная педагогическая библиотека <http://gnpbu.ru/>
8. Федеральный портал «Российское образование» <http://www.edu.ru/>
9. Бесплатная электронная библиотека онлайн «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» <http://window.edu.ru/>
10. Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов Научно-практические и методические материалы <http://school-collection.edu.ru/>
11. Единый реестр российских программ для электронных вычислительных машин и баз данных, в том числе свободно распространяемых, доступен по ссылке Reestr-Minsvyaz.ru
12. Сайт, посвященный SQL, программированию, базам данных, разработке информационных систем <https://www.sql.ru/>

13. На сайте проекта OpenNet размещается информация о Unix системах и открытых технологиях для администраторов, программистов и пользователей <http://www.opennet.ru/>
14. Библиотека программиста <https://proglib.io>
15. Сообщество IT-Специалистов <https://habr.com/ru/>
16. Сеть разработчиков Microsoft <https://msdn.microsoft.com/ru-ru/>
17. Сборник статей по информационной безопасности <http://www.iso27000.ru/chitalnyi-zai>

#### **Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

1. Министерство образования и науки Российской Федерации. 100% доступ - <http://минобрнауки.рф/>
2. Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки. 100% доступ - <http://obrnadzor.gov.ru/>
3. Федеральный портал «Российское образование». 100% доступ - <http://www.edu.ru/>
5. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов. 100% доступ - <http://fcior.edu.ru/>
6. Электронно-библиотечная система, содержащая полнотекстовые учебники, учебные пособия, монографии и журналы в электронном виде 5100 изданий открытого доступа. 100% доступ - <http://bibliorossica.com/>
7. Федеральная служба государственной статистики. 100% доступ - <http://www.gks.ru>

#### **8. Программное обеспечение, используемое при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

Операционная система Windows 10,  
Microsoft office (Word, Excel, PowerPoint, Outlook, Publisher)  
Антивирус Windows Defender (входит в состав операционной системы Microsoft Windows)

#### **Программное обеспечение отечественного производства**

INDIGO  
Яндекс.Браузер

#### **Свободно распространяемое программное обеспечение**

Adobe Reader для Windows  
Архиватор HaoZip

#### **9. Материально-техническое обеспечение, необходимое для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Для проведения учебных занятий используются учебные аудитории, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения: специализированной мебелью, отвечающей всем установленным нормам и требованиям; ПК с доступом к сети Интернет, переносной аудио и видеоаппаратурой, интерактивной доской, мультимедийным оборудованием.

Для самостоятельной работы обучающихся используются помещения, оснащенные компьютерной техникой: персональные компьютеры с доступом к сети Интернет и ЭИОС института, принтером; специализированной мебелью, отвечающей всем установленным нормам и требованиям.

Для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья институтом могут быть представлены специализированные средства обучения, в том числе технические средства коллективного и индивидуального пользования.

## **10. Методические рекомендации по обучению лиц с ограниченными возможностями здоровья**

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, индивидуальными программами реабилитации инвалидов (при наличии). При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания тьюторами, психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки РФ (утв. 8 апреля 2014 г. N АК-44/05вн) в курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учетом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения (персонального и коллективного использования). Материально-техническое обеспечение предусматривает приспособление аудиторий к нуждам лиц с ОВЗ.

Форма проведения аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей. Для студентов с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

- в печатной или электронной форме (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- в печатной форме или электронной форме с увеличенным шрифтом и контрастностью (для лиц с нарушениями слуха, речи, зрения);
- методом чтения ассистентом задания вслух (для лиц с нарушениями зрения).

Студентам с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких студентов предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);
- выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата).

При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.

**Примерные тестовые задания:**

1. Решение – это:

- А. Выбор из ряда возможностей, выбор одного из вариантов действий и процесс осуществления такого выбора.
- Б. Результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора
- В. альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели
- Г. Выбор одной из ряда альтернатив в процессе достижения поставленных целей
- Д. Выбор трех из ряда альтернатив в процессе достижения поставленных целей

2. Адекватность управленческих моделей необходимо оценивать по следующим соответствиям \_\_\_\_\_.

Варианты ответов:

- А. По соответствию структуре и свойствам объекта управления (управляемого процесса)
- Б. По соответствию свойствам и возможностям методов составления данных моделей и
- В. экспериментирования с ними
- Г. По соответствию требованиям решаемой управленческой задачи
- Д. Все вышеперечисленное

3. Анализ нескольких альтернативных вариантов развития ситуации способствует \_\_\_\_\_.

Варианты ответов:

- А. Принятию более эффективных решений
- Б. Принятию более надежных решений
- В. Принятию своевременных решений
- Г. Принятию качественных решений

4. Внешние ограничения принятия решения - это \_\_\_\_\_:

- А. Этические соображения
- Б. Законы (нормативно-правовые акты)
- В. Конкурентная ситуация на рынке сбыта
- Г. Кадровый состав
- Д. Денежные средства

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

- А. глобальные и локальные;
- Б. формализованные и неформализованные;
- В. индивидуальные и коллегиальные;
- Г. однокритериальные и многокритериальные.

6. Что такое цель?

- А. желаемый результат деятельности, к которому стремится субъект управления
- Б. состояние системы управления, к которому стремится организация
- В. состояние субъекта управления, к достижению которого стремится организация
- Г. состояние объекта управления, к достижению которого стремится организация

7. Чем определяются цели, стоящие перед организацией?

- А. миссией организации

- Б. системой ценностей высшего руководства, миссией организации, условиями её функционирования
  - В. системой ценностей персонала организации, миссией организации, условиями её функционирования
  - Г. функциями организации, условиями внешней среды
8. Требования к целям предполагают, что они должны быть...
- А. конкретными, реальными, обеспеченными ресурсами, контролируруемыми
  - Б. конкретными, многофакторными, обеспеченными ресурсами
  - В. рационально сформулированными и обоснованными, достижимыми
  - Г. измеримыми, гибкими, непротиворечивыми, зависящими от мнения высшего руководства организации
9. Декомпозиция целей предполагает ...
- А. определение значимости каждой из целей по отношению к главной цели
  - Б. комбинирование целей организации для формирования общей стратегии
  - В. достижение миссии организации с помощью разнообразных целей
  - Г. разбиение главной цели на подцели в соответствии с их иерархией
10. Метод «дерево целей» базируется на ...
- А. ... индуктивной логике
  - Б. ... дедуктивной логике
  - В. ... математической логике
  - Г. ... формальной логике
11. Какие связи между целями отражает иерархическая структура «дерева целей»?
- А. неформальные
  - Б. формальные
  - В. причинно-следственные
  - Г. индуктивно-дедуктивные
12. При формировании «дерева целей» применяется ...
- А. декомпозиция главной цели
  - Б. сопоставление различных целей
  - В. комбинирование различных целей
  - Г. оценка достижимости главной цели
13. «Дерево целей» позволяет описать упорядоченную иерархию ...
- А. ... целей и функции
  - Б. ... целей и миссии
  - В. ... целей и ресурсов
  - Г. ... целей и задач
14. Прогноз – это ...
- А. ...научно-обоснованное предсказание состояния объекта в будущем
  - Б. ... вероятный сценарий будущего развития событий
  - В. ... результат предсказания будущего
  - Г. ... предсказание будущего с помощью научных методов
  - Д. все ответы верны

15. Экономические прогнозы относятся к прогнозам классифицируемым по ...
- А. ... масштабу деятельности
  - Б. ... периоду прогнозирования
  - В. ... назначению
  - Г. ... цели составления прогноза
  - Д. ... степени определённости условий
16. Поисковые прогнозы относятся к прогнозам классифицируемым по ...
- А. ... масштабу деятельности
  - Б. ... периоду прогнозирования
  - В. ... назначению
  - Г. ... цели составления прогноза
  - Д. ... степени определённости условий
17. Отраслевые прогнозы относятся к прогнозам классифицируемым по ...
- А. ... масштабу деятельности
  - Б. ... периоду прогнозирования
  - В. ... назначению
  - Г. ... цели составления прогноза
  - Д. ... степени определённости условий
18. Среднесрочные прогнозы относятся к прогнозам классифицируемым по ...
- А. ... масштабу деятельности
  - Б. ... периоду прогнозирования
  - В. ... назначению
  - Г. ... цели составления прогноза
  - Д. ... степени определённости условий
19. Выделяют следующие подходы, применяемые для составления прогнозов ...
- А. эвристический, экономико-математический, сценарный
  - Б. эвристический и эмпирический
  - В. научно-целевой, технократический, поисковый
  - Г. научно-целевой, технократический, поисковый, эвристический, экономико-математический, сценарный
20. В основе применения каких методов к прогнозированию используются интуиция руководителя и анализ причинно-следственных связей?
- А. сценарный метод
  - Б. экономико-математические

В. эвристические

Г. все ответы верны

21. В основе применения использования сценарного метода к составлению прогнозов находится ...

А. «мозговой штурм»

Б. моделирование

В. метод Дельфи

Г. анализ причинно-следственных связей

22. Какое количество вариантов развития будущего составляется при применении сценарного метода?

А. два

Б. три

В. пять

Г. чем больше, тем лучше

23. Метод, при котором устанавливается чёткая последовательность событий с целью показать каким образом, исходя из существующих ситуаций, может развиваться в будущем состояние объектов – это ...

А. эвристический

Б. экономико-математический метод

В. метод сценариев

24. Метод экспертных оценок опирается на ...

А. ... индуктивно-дедуктивное мышление

Б. ... интуитивно-логическое мышление

В. ... эмоциональное мышление

Г. ... математическое мышление

25. При каком из методов экспертных оценок происходит количественный анализ прогнозируемой ситуации и тенденций её развития?

А. метод интервью

Б. аналитический метод

В. метод сценариев

Г. метод комиссии

Д. метод Дельфи

26. При каком из методов экспертных оценок происходит составление экспертом прогнозов по каждому рассматриваемому решению?

А. метод интервью

Б. аналитический метод

В. метод сценариев

Г. метод комиссии

Д. метод Дельфи



27. При каком из методов экспертных оценок происходит личный контакт эксперта со специалистом?
- А. метод интервью
  - Б. аналитический метод
  - В. метод сценариев
  - Г. метод комиссии
  - Д. метод Дельфи
28. При каком из методов экспертных оценок происходит опрос экспертов и последующая статистическая обработка полученных результатов?
- А. метод интервью
  - Б. аналитический метод
  - В. метод сценариев
  - Г. метод комиссии
  - Д. метод Дельфи
29. При каком из методов экспертных оценок происходит процесс генерации разнообразных идей и решений?
- А. метод интервью
  - Б. аналитический метод
  - В. метод сценариев
  - Г. метод комиссии
  - Д. метод «мозговой атаки»
30. При каком из методов экспертных оценок происходит выявление недостатков объекта с целью последующего его улучшения?
- А. метод комиссии
  - Б. метод Дельфи
  - В. прямая «мозговая атака»
  - Г. обратная «мозговая атака»
  - Д. двойная «мозговой атаки»
31. При каком из методов экспертных оценок происходит проведение мозгового штурма в два этапа с перерывом в два-четыре дня?
- А. брейнрайтинг
  - Б. «мозговая атака» на доске
  - В. двойная «мозговая атака»
  - Г. «мозговая атака» по-японски
  - Д. многоступенчатая «мозговой атаки»
32. В каком году и где был впервые разработан и применён метод Дельфи?
- А. 1964, США
  - Б. 1963, Великобритания
  - В. 1964, Великобритания
  - Г. 1963, США
33. Одним из обязательных условий проведения метода Дельфи является...
- А. ... оценка вероятности наступления тех или иных событий
  - Б. ... составление прогнозов по ситуации

В. ... обсуждение предложенных идей

Г. ... анонимность работы экспертов

### **Практические задания (задачи)**

#### **Задача 1.**

Принятие альтернативных решений. Один из государственных подшипниковых заводов столкнулся с необходимостью принятия стратегического решения о дальнейших путях развития. Аналитиками рассматривались два основных альтернативных варианта решения проблемы. Первый из них состоял в продолжении функционирования завода при сохранении традиционных технологий производства. Второй – в достаточно кардинальной реорганизации производства, предполагающей внедрение принципов гибкого интегрированного производства, строительство завода-автомата и одновременно резкое сокращение занятости работающих на заводе специалистов.

Проблема: оцените возможные альтернативные варианты стратегического решения о дальнейшем развитии подшипникового завода.

Вопросы:

Как соотносятся перспективность и риски, возникающие при реализации каждого из альтернативных вариантов этого стратегического управленческого решения?

Какой из альтернативных вариантов является более предпочтительным?

#### **Задача 2.**

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?

#### **Задача 3.**

Компания производит два товара — А и Б. Товары требуют большого объема работ, проводимых в два приема. В таблице показано количество часов, затрачиваемое на выпуск единицы товара на каждом из этапов:

Товар	Человеко-часов на единицу	
	Этап I	Этап II
А	3	4
Б	2	5

В неделю общее количество часов, которое можно затратить на каждом из этапов, составляет: этап 1 — 60 часов, этап 2—100 часов. От продажи единицы каждого из товаров компания получает прибыль в размере 50 у.е.

Задание: определить количество каждого наименования, которое должна производить компания, чтобы максимизировать общую прибыль?

#### **Задача 4.**

Проведите классификацию приведенных ниже управленческих решений:

1. Провести маркетинговое исследование рынка сотовой связи в городе Н и определить возможный объем продаж и оптимальный уровень тарифов в рабочие и выходные дни.

2. Замерить отклонения по содержанию вредных веществ в воздухе в цехе №2, согласовать их с СЭС и передать электрикам, регулирующим вентиляцию.
3. Один из крупнейших банков Швеции – «Хандельсбанк» - на определенном этапе выхода из кризиса передал своим отделениям в разных районах страны право определять условия конкретных кредитов, распределив все акции банка между высшими и средними менеджерами.
4. Установить скидки с цен на реализуемые ткани в размере 2% розничной цены при разовой закупке свыше 1000 м и 5% - при неоднократной покупке в течение года или разовой свыше 10000 м.
5. В конце XIX в. президент компании «Мицубиси» Исейя Ивакаси предоставил подразделениям компании автономию. С этого момента каждое «отраслевое» подразделение имеет свой менеджмент и финансовую отчетность, а объединяет их общий бренд.

### **Задача 5.**

Как известно, существует 4 уровня принятия управленческих решений: рутинный, селективный, адаптационный, инновационный. Проанализируйте нижеприведенные ситуации и в каждом случае определите, на каком уровне было принято управленческое решение.

1. В 40-ых годах 20 века два брата Мак и Дик Мак Дональд открыли небольшой ресторанчик стандартного типа в городе Сан Бернардино (штат Калифорния). Ресторан приносил братьям стабильный доход около 200 тысяч долларов в год, чего им было вполне достаточно. Однако вскоре ситуация начала изменяться в худшую сторону: таких ресторанов было достаточно много, и доход братьев начал снижаться. Чтобы удержаться на плаву, нужно было вносить изменения, и братья решили полностью поменять облик ресторана. Новый ресторан братьев Макдоналд открылся в декабре 1948 года. Они ввели систему самообслуживания, уменьшили ассортимент предлагаемых блюд, переделали кухню под массовое обслуживание. Это позволило снизить цены на гамбургеры с 30 центов до 15. Такого в Калифорнии еще не было: вместо того, чтобы, когда посетители пришли в ресторан, официант проводил их до столика и принял заказ, посетители делали и получали заказ у металлической стойки, а далее сами искали свободный столик. Кухня работала по принципу конвейера, а в меню было только 10 наименований: гамбургер, чизбургер, три вида безалкогольных напитков, молоко, кофе, пирожки, чипсы и картофель фри. Цены были приемлемые, и народ сюда потянулся. Вскоре доход братьев превысил 350 тысяч долларов в год. О них начали говорить по всей Калифорнии. Так началась история компании Макдоналдс.
2. В 2020 году отдел обучения персонала компании «Интегра» получает указание от руководства провести очередной ежегодный семинар по вопросам информационного обеспечения на предприятии.
3. Начальник отдела закупок принял решение продолжить сотрудничество с постоянной группой поставщиков.
4. По результатам маркетинговых исследований нижегородского рынка магазин «Техника в доме» решает открыть дополнительную точку продаж на другом конце города со стандартным ассортиментом продукции. Цель, преследуемая руководством, - увеличение прибыли за счет роста числа покупателей.
5. В 1999 году на рынок поступили сразу несколько принципиально новых решений от Apple. Компьютер iMac пяти новых расцветок, новая линия компьютеров Power Macintosh G3 с тремя видами мониторов, а также серверная операционная система Mac OS X Server.
6. Компания «Samsung» сделала заказ на разработку креативного рекламного ролика по продвижению новой модели телевизора. Были привлечены высококлассные специалисты – маркетолог, дизайнер, креатор, режиссер. Бюджет проекта составил 300 000\$.
7. Компания «Арт-реклама» приняла решение о внесении изменений в организационную структуру – разграничении функций маркетолога и бренд-менеджера.

### **Задача 6.**

Компания «Аранта» — один из ведущих игроков в своем секторе рынка — занимается продажей комплектующих для деревообрабатывающих и мебельных предприятий. В компании более ста сотрудников, средний срок работы в компании пять лет. Руководит компанией ее владелец Андрей Маралов, которому удалось собрать эффективную команду молодых, прогрессивных руководителей. Управление персоналом в отдельную службу не выделено, всеми вопросами, включая поиск, обучение, развитие персонала, занимаются руководители отделов. Каждому из них в начале года выделяется бюджет на обучение персонала. Выбор тренинговых компаний происходит по рекомендации друзей, коллег и знакомых.

Особое место в компании занимает отдел продаж, в котором работают 26 человек. В его структуре несколько групп, каждая из которых занимается продажей своего продукта. Уже два года отделом руководит Иван Коломенцев, работающий в компании шесть лет, обладающий авторитетом в компании. В том, что выручка компании за последние два года выросла на 30%, есть и его заслуга. Иван по-настоящему радует о своем деле, при этом он достаточно демократичный руководитель, прибегающий к единовластию только в особых случаях. Перед тем, как принять решение, он часто спрашивает точку зрения своих сотрудников, давая им тем самым почувствовать себя причастными к развитию отдела.

Ивану казалось, что он построил крепкий отдел продаж, внедрив систему внутреннего обучения новичков. После его назначения руководителем отдела он сразу же, при поддержке директора компании, ввел новую систему бонусов, которая предполагает премирование сотрудников за их личные результаты и за результаты отдела в целом. К тому же Иван ввел систему распределения клиентов, которая заключается в закреплении каждого клиента за персональным менеджером: с клиентом велась кропотливая работа, выстраивались партнерские отношения. В случае отсутствия менеджера клиента его заказ принимал коллега и при первой же возможности передавал информацию менеджеру.

Некоторое время назад в отделе начались проблемы. Все чаще стали звучать вопросы «Почему именно я должен отвечать на звонок «не моего» клиента? Почему я трачу на него силы, а выручка от этого клиента идет не в мой план, а в план того, кто отсутствовал? При этом, когда меня нет на месте, моего клиента не подхватывают, а просто говорят «Перезвоните позже». В итоге было решено создать новую систему бонусов, которая предполагает оплату любого усилия со стороны сотрудников.

Тем не менее, атмосфера в отделе стала прохладной, пропал дух взаимозаменяемости, который Иван всячески поддерживал в отделе все эти два года. Если раньше сотрудники проводили вместе время и после работы, спонтанно собираясь, например, в кино, то теперь это стало большой редкостью. Кроме того, в отделе стали образовываться коалиции, и столкновения их мнений происходило каждый раз на собраниях отделов. Порой казалось, что конфликты вспыхивали на пустом месте. Все чаще руководителю приходилось стучать «кулаком по столу» и принимать решения единолично, хотя это было совсем не в стиле компании.

После того, как Иван получил заявление об уходе от одного из самых успешных менеджеров Ольги Слепцовой стало понятно, что ситуация сама не разрешится и нужно срочно что-то делать.

Какие вы дадите рекомендации руководителю отдела продаж Ивану Коломенцеву?

### **Задача 7.**

Предприниматель собирается открыть спортивный магазин. Он может открыть маленький магазин, большой магазин или ничего не открывать. Он также собирается пригласить маркетолога для маркетингового исследования, которое покажет состояние рынка для его продукции. Из исследования видно, будут ли результаты анализа благоприятными или неблагоприятными.

Если предприниматель открывает большой магазин, то будет зарабатывать 1200000 руб., если рынок благоприятный, но будет нести потери 500000 руб., если рынок неблагоприятный. Маленький магазин будет приносить 200000 руб., прибыли при благоприятном рынке и 50000 руб. потерь, если рынок неблагоприятный. В настоящее время предприниматель считает, что

существует шанс 50/50, что рынок будет благоприятным. Маркетолог назначил цену 20000 руб. за маркетинговое исследование. Он оценил, что существует вероятность 0.7 того, что исследование рынка будет успешным. Вероятность 0.9 определяет благоприятный рынок при успешном результате исследования. Кроме того, только 0.12 составляет вероятность благоприятного рынка, если результаты исследования рынка неблагоприятны. Как следует поступить предпринимателю?

### Задача 8.

Промышленное предприятие получает выключатели от двух поставщиков. Качество выключателей от этих поставщиков показано ниже.

Процент дефектов	Вероятность для поставщика	
	А	Б
1	0,70	0,30
3	0,20	0,40

Объем поставки 10000 выключателей. Неисправный выключатель может быть отремонтирован за 5 руб.50 коп. Хотя качество у поставщика В ниже, но он просит за 10000 выключателей на 1 руб., 50 коп. рубля меньше, чем поставщик А. Какой поставщик будет использоваться? Какая цена должна быть у худшего поставщика, чтобы выровнять ситуацию?

### Задача 9.

В таблице приведены данные по общему объему продаж газеты одного канадского издательства в период с 2018 по 2021 гг. Цифры отражают средненеделной тираж (в 100 тыс. экз.) поквартально:

Период	Дневной объем продаж газеты			
	2018	2019	2020	2021
1 квартал	2.2	2.6	2.9	3.2
2 квартал	2.9	3.2	3.4	3.6
3 квартал	3.3	3.6	3.9	4.2
4 квартал	2.4	2.7	2.8	3.1

1. Нанесите эти значения на график
2. С помощью метода скользящих средних сгладьте этот временной ряд и, используя метод регрессии, оцените значения тренда в 2022.
3. Определите какой метод целесообразнее использовать для прогнозирования сезонных колебаний. Оцените значения сезонных колебаний в каждый их периодов 2022.
4. С помощью тренда и сезонных колебаний спрогнозируйте объем тиража в каждом квартале 2022 г.

### Задача 10.

Выручка от реализации продукции увеличилась на 26% при увеличении объема продукции на 40%. Как изменились цены на продукцию?

### Задача 11.

«Разработка фокус-группы». Необходимо придумать проблему, которую Вы должны решить с помощью проведения фокус-группы (например, нужны идеи для разработки нового товара). Можно работать парами. Фокус-группы проводятся на практическом занятии. Респондентами фокус-группы являются одnogруппники (целевая аудитория фокус группы).

Разработка фокус-группы включает в себя:

1. Определение темы фокус-группы (связана с проблемой);
2. Подготовить вопросы. Нужно подготовить такое количество вопросов, которое будет достаточным, чтобы можно было получить информацию по решаемой проблеме.

3. На занятии один из организаторов становится модератором, другой снимает на видео, как проходит фокус-группа. По завершении необходимо проанализировать, сделать выводы и предложения. Представить в виде отчета.

### Задача 12.

В таблице приведены расходы по перевозке товаров с четырех фабрик на три склада, расположенные в различных местах. Расходы даны в у.е. на единицу товара.

Склады	Фабрики			
	А	Б	В	Г
Х				
У				
Z				

Месячный объем выпуска фабрик, следующий: А: 8 единиц; Б: 17 единиц; В: 11 единиц; Г: 10 единиц. Месячная потребность складов, следующая: Х: 11 единиц; У: 13 единиц; Z: 22 единицы. С помощью соответствующего метода найдите оптимальную стратегию перевозки товаров от фабрик к складам, которая позволит минимизировать общие затраты.

### Задача 13.

Компания – оператор сотовой связи принимает решение о переходе на новый рынок услуг сотовой связи четвертого поколения (4G). Проблема заключается в определении срока, на который необходимо составить план перехода. По расчетам экспертов конкуренты могут начать переход на рынок услуг 4G не ранее чем через год и не позже чем через 4 года. Необходимо разработать программу перехода на данный рынок услуг такого содержания, чтобы за этот период максимально израсходовать ресурсы и получить максимально возможную прибыль.

В качестве альтернативных были определены пять стратегий:

- A1 – перейти на новый рынок услуг через год;
- A2 – через 2 года;
- A3 – через 3 года;
- A4 – через 3,5 года;
- A5 – через 4 года.

Эти стратегии были разработаны в ответ на предположения о возможных ситуациях на рынке:

- П1 – конкуренты выйдут на рынок 4G через год;
- П2 – через 2 года;
- П3 – через 3 года;
- П4 – через 3,5 года;
- П5 – через 4 года.

Специалистами компании был разработан сводный интегральный показатель  $e_{ij}$ , характеризующий предполагаемую величину прибыли в зависимости от срока выхода на новый рынок услуг для каждого сочетания  $A_i$  и  $П_j$  с учетом прямых финансовых потерь (если конкуренты появятся на рынке раньше). На основе имеющихся данных сформирована матрица

Прибыль компании для любой комбинации стратегий и исходов.

Стратегия	Исходы				
	П1	П2	П3	П4	П5
A1	50	100	120	150	250
A2	- 20	80	100	120	200
A3	- 40	40	50	100	150
A4	- 70	- 20	-10	80	100
A5	-200	-90	-80	-30	50

Выбрать альтернативную стратегию по критериям Вальда, максимакса и Лапласа.

### Задача 14.

Составьте сетевые графики, определите критический путь и общую продолжительность проекта исходя из нижеприведенных перечней действий:

1.

<i>Действие</i>	<i>Очередность</i>	<i>Продолжительность</i>
<i>А</i>	-	<i>3</i>
<i>Б</i>	<i>А</i>	<i>2</i>
<i>В</i>	-	<i>7</i>
<i>Г</i>	-	<i>5</i>
<i>Д</i>	<i>Г</i>	<i>6</i>

2.

<i>Действие</i>	<i>Очередность</i>	<i>Продолжительность</i>
<i>А</i>	-	<i>10</i>
<i>Б</i>	-	<i>5</i>
<i>В</i>	<i>А</i>	<i>2</i>
<i>Г</i>	<i>В</i>	<i>3</i>
<i>Д</i>	<i>Б</i>	<i>1</i>
<i>Е</i>	<i>А,Д</i>	<i>8</i>
<i>Ж</i>	<i>Б</i>	<i>6</i>

3.

<i>Действие</i>	<i>Очередность</i>	<i>Продолжительность</i>
<i>А</i>	-	<i>3</i>
<i>Б</i>	<i>А</i>	<i>2</i>
<i>В</i>	-	<i>7</i>
<i>Г</i>	-	<i>5</i>
<i>Д</i>	<i>Г</i>	<i>6</i>

**Задача 15.**

1) Определите общую продолжительность проекта и критический путь исходя из нижеприведенного перечня мероприятий по расширению завода:

<i>Мероприятие</i>	<i>Очередность</i>	<i>Продолжительность (кол-во месяцев)</i>
<i>А. Спланировать новую площадку</i>	-	<i>8</i>
<i>Б. Переехать во временные помещения</i>	<i>А</i>	<i>3</i>
<i>В. Построить новый завод</i>	<i>А</i>	<i>15</i>
<i>Г. Подготовить персонал</i>	<i>Б</i>	<i>10</i>
<i>Д. Установить оборудование</i>	<i>В</i>	<i>4</i>
<i>Е. перевести производство на новую площадку</i>	<i>Г,Д</i>	<i>3</i>

2) Если на подготовку персонала уйдет 20 месяцев, повлияет ли это на общую продолжительность проекта? При этом новом значении мероприятия Г пересчитайте самое раннее и самое позднее время в каждом кружке с тем, чтобы прояснить эту новую ситуацию.

**Задача 16.**

Оцените эффективность принятия в штат организации менеджера по продажам, если единовременные затраты составили 61200руб., текущие затраты - 562500 руб. Ожидается, что в результате работы менеджера по продажам годовой товарооборот увеличится на 12,9% (товарооборот в текущем году составил 12136789 руб.)

**Задача 17.**

Определите экономическую эффективность рекламной кампании (эффект – дополнительный товарооборот), если до проведения рекламных мероприятий среднесуточный товарооборот был равен 9575600 руб., а после рекламы он составил 220%. Расходы на рекламу составили 725000руб. Рекламный и послерекламный период составил 10 дней.

### **Задача 18.**

Определите экономическую эффективность рекламы (эффект – дополнительный товарооборот), если до проведения рекламных мероприятий среднесуточный товарооборот был равен 7655000 руб., а после рекламы он увеличится на 40%. Расходы на рекламу составили 460500руб. Рекламный и послерекламный период составил 15 дней.

### **Задача 19.**

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.

Вопросы:

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.

### **Задача 20.**

Вы узнали, что конкурент разработал новый гостиничный продукт, который безусловно будет пользоваться спросом на рынке в предстоящем сезоне. Конкурент устраивает презентацию этого продукта в узком кругу для работников своей гостиничной цепи на обучающем семинаре. Вы можете отправить на этот семинар «своего» человека.

Вопросы:

1. Обоснуйте, на какие составляющие нового туристического продукта, предлагаемого конкурентом, в первую очередь необходимо обращать внимания.
2. Обоснуйте, в чем заключаются базовые конкурентные преимущества в сфере гостиничного продукта и гостиничных услуг в гостиничном бизнесе.
3. Обоснуйте, какие показатели гостиничного продукта для оценки конкурентных преимуществ гостиницы необходимо оценивать.
4. Объясните, какие методы конкурентного анализа Вы будете применять для оценки состояния



конкуренции на рынке, на котором находится Ваша гостиница.

5. Поясните, какие виды конкурентных стратегий используются на рынке гостиничными предприятиями.