

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

УТВЕРЖДАЮ  
Директор Таганрогского института  
имени А. П. Чехова (филиала)  
РГЭУ (РИНХ)  
\_\_\_\_\_ С. А. Петрушенко  
«20» мая 2025 г.

**Рабочая программа дисциплины**  
**Методы принятия управленческих решений**

Направление подготовки  
38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) программы бакалавриата  
38.03.02.04 Управление бизнес-процессами в цифровой экономике

Для набора 2025 года

Квалификация  
бакалавр

**КАФЕДРА экономики и гуманитарно-правовых дисциплин****Распределение часов дисциплины по семестрам / курсам**

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	7 (4.1)		Итого	
	13 1/6			
Неделя				
Вид занятий	уп	рп	уп	рп
Лекции	4	4	4	4
Лабораторные	10	10	10	10
Итого ауд.	14	14	14	14
Контактная работа	14	14	14	14
Сам. работа	130	130	130	130
Часы на контроль	36	36	36	36
Итого	180	180	180	180

**ОСНОВАНИЕ**

Учебный план утвержден учёным советом вуза от 28.02.2025 протокол № 9.

Программу составил(и): канд. экон. наук, Доц., Лысенко Екатерина Александровна

Зав. кафедрой: канд. юрид. наук, доцент Сердюкова Ю. А.

### 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1	приобретение студентами комплексных знаний о системном представлении процесса разработки и принятия решений в управлении организацией с целью координации деятельности современного экономиста, менеджера с помощью методического инструментария реализации управленческих решений
-----	--

### 2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

#### В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

**Знать:**

Требования к качеству управленческих решений, технологию разработки и реализации управленческих решений (соотнесено с индикатором ОПК-1.1)

Модели и методы теории принятия решений, методы анализа, прогнозирования, экономического обоснования и выбора управленческих решений (соотнесено с индикатором ОПК-3.1)

**Уметь:**

Выявлять управленческую проблему, определять тип задачи принятия решений, с которой он сталкивается, разрабатывать возможные направления действия для решения проблемы, осуществлять оценку альтернатив, выбирать и обосновывать рациональные (оптимальные) варианты действия для решения проблемы, понимать, что означает полученный результат и как его использовать для принятия разумного управленческого решения (соотнесено с индикатором ОПК-1.2)

Проводить расчеты и анализ решений по изучаемым в курсе моделям и методам на персональном компьютере, проектировать и организовывать процесс принятия решений, организовывать и контролировать выполнение решения, координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений (соотнесено с индикатором ОПК-3.2)

**Владеть:**

Разработки, принятия и реализации управленческих решений, выявления проблемных ситуаций в организации (соотнесено с индикатором ОПК-1.3)

Формирования, оценки и выбора альтернативных вариантов управленческих решений (соотнесено с индикатором ОПК-3.3)

### 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### Раздел 1. Основные модели исследования операций

№	Наименование темы, краткое содержание	Вид занятия / работы / форма ПА	Семестр / Курс	Количество часов	Компетенции
1.1	Управленческие решения в методологии и организации процесса управления» (Процесс разработки, принятия и реализации управленческих решений)	Лекционные занятия	7	2	ОПК-1 ОПК-3 ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3
1.2	Управленческие решения в методологии и организации процесса управления» (Процесс разработки, принятия и реализации управленческих решений)	Самостоятельная работа	7	22	ОПК-1 ОПК-3 ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3
1.3	Модели и методы принятия решений	Лекционные занятия	7	2	ОПК-1 ОПК-3 ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3
1.4	Модели и методы принятия решений	Лабораторные занятия	7	2	ОПК-1 ОПК-3 ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3 ОПК-1.1

					ОПК-1.2 ОПК-1.3
1.5	Модели и методы принятия решений	Самостоятельная работа	7	20	ОПК-1 ОПК-3 ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3
1.6	Методы оптимизации для обоснования управленческих решений в условиях определенности	Лабораторные занятия	7	2	ОПК-1 ОПК-3 ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3
1.7	Методы оптимизации для обоснования управленческих решений в условиях определенности	Самостоятельная работа	7	14	ОПК-1 ОПК-3 ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3
<b>Раздел 2. Методы принятия управленческих решений</b>					
№	Наименование темы, краткое содержание	Вид занятия / работы / форма ПА	Семестр / Курс	Количество часов	Компетенции
2.1	Многокритериальные задачи принятия решений	Самостоятельная работа	7	10	ОПК-1 ОПК-3 ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3
2.2	Экспертные методы принятия управленческих решений	Лабораторные занятия	7	2	ОПК-1 ОПК-3 ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3
2.3	Экспертные методы принятия управленческих решений	Самостоятельная работа	7	2	ОПК-1 ОПК-3 ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3
2.4	Экспертные методы принятия управленческих решений	Самостоятельная работа	7	10	ОПК-1 ОПК-3 ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3
2.5	Принятие управленческих решений в условиях риска и неопределенности. Игра, как модель конфликтной ситуации принятия решений	Лабораторные занятия	7	2	ОПК-1 ОПК-3 ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3
2.6	Принятие управленческих решений в условиях риска и неопределенности. Игра, как модель конфликтной ситуации принятия решений	Самостоятельная работа	7	10	ОПК-1 ОПК-3 ОПК-3.1

					ОПК-3.2 ОПК-3.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3
2.7	Методы принятия групповых решений	Лабораторные занятия	7	2	ОПК-1 ОПК-3 ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3
2.8	Методы принятия групповых решений	Самостоятельная работа	7	10	ОПК-1 ОПК-3 ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3
2.9	Методы прогнозирования, используемые в процессе принятия решений	Самостоятельная работа	7	10	ОПК-1 ОПК-3 ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3
2.10	Организация и контроль выполнения управленческих решений. Ответственность руководителя	Самостоятельная работа	7	10	ОПК-1 ОПК-3 ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3
2.11	Расчетная работа	Самостоятельная работа	7	12	ОПК-1 ОПК-3 ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3
2.12	Подготовка к промежуточной аттестации	Экзамен	7	36	ОПК-1 ОПК-3 ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3

#### 4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Структура и содержание фонда оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

#### 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### 5.1. Учебные, научные и методические издания

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Библиотека / Количество
1	Мендель А. В.	Модели принятия решений: учебное пособие	Москва: Юнити, 2015	<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=115173">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=115173</a>
2	Казанская О. В., Юн С. Г., Альсова О. К.	Модели и методы оптимизации: Практикум: учебное пособие	Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2012	<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=228848">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=228848</a>

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Библиотека / Количество
3	Асаул А. Н., Князь И. П., Коротаяева Ю. В., Асаул А. Н.	Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса: монография	Санкт-Петербург: Институт проблем экономического возрождения, 2007	<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=434529">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=434529</a>
4	Доррер Г. А.	Методы и системы принятия решений: учебное пособие	Красноярск: Сибирский федеральный университет (СФУ), 2016	<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=497093">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=497093</a>
5	Балдин К. В., Воробьев С. Н., Уткин В. Б.	Управленческие решения: учебник	Москва: Дашков и К°, 2020	<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=573213">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=573213</a>
6	Крутиков В. Н., Мешечкин В. В.	Методы оптимизации: учебное пособие	Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2019	<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=600281">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=600281</a>

### 5.1. Учебные, научные и методические издания

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Библиотека / Количество
1	Эйтингон В. Н., Кравец М. А., Панкратова Н. П.	Методы разработки и принятия решений в менеджменте: учебно-методическое пособие	Воронеж: Воронежский государственный университет, 2005	<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=39368">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=39368</a>
2	Бородачёв С. М.	Теория принятия решений: учебное пособие	Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2014	<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=275740">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=275740</a>
3	Карданская Н. Л.	Управленческие решения: учебник	Москва: Юнити, 2015	<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=436715">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=436715</a>
4	Фомина Т. П.	Методы оптимизации: учебно-методическое пособие	Липецк: Липецкий государственный педагогический университет имени П.П. Семенова-Тян-Шанского, 2017	<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=576642">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=576642</a>

### 5.2. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

www.rst.ru – Российская государственная библиотека  
 www.edu.ru – Федеральный портал «Российское образование»  
<http://www.expert.ru> - «Эксперт»  
<http://www.ptpu.ru> - «Теория и практика управления»  
<http://www.businessv.ос.ру/> - Бизнес-словарь

### 5.3. Перечень программного обеспечения

OpenOffice

### 5.4. Учебно-методические материалы для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья

При необходимости по заявлению обучающегося с ограниченными возможностями здоровья учебно-методические материалы предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации. Для лиц с нарушениями зрения: в форме аудиофайла; в печатной форме увеличенным шрифтом. Для лиц с нарушениями слуха: в форме электронного документа; в печатной форме. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в форме электронного документа; в печатной форме.

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Помещения для всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения:

- столы, стулья;
- персональный компьютер / ноутбук (переносной);
- проектор;
- экран / интерактивная доска.

Лабораторные занятия проводятся в компьютерных классах, рабочие места в которых оборудованы необходимыми лицензионными и/или свободно распространяемыми программными средствами и выходом в Интернет, и/или в специализированных лабораториях, предусмотренных образовательной программой.

## 7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины.



## ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

### 1 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

#### 1.1 Показатели и критерии оценивания компетенций:

ЗУН, составляющие компетенцию	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Средства оценивания	
<b>ОПК-1: Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории</b>				
<b>З</b> – требования к качеству управленческих решений; – технологию разработки и реализации управленческих решений; – модели и методы теории принятия решений; методы анализа, прогнозирования, экономического обоснования и выбора управленческих решений.	Знания требований к качеству управленческих решений; технологий разработки и реализации управленческих решений; моделей и методов теории принятия решений; методов анализа, прогнозирования, экономического обоснования и выбора управленческих решений	10	Студент прошел тест с правильным количеством ответов на тестовые вопросы - 100 - 90 % от общего объема заданных тестовых вопросов	Т
		7	Студент прошел тест с правильным количеством ответов на тестовые вопросы - 89 - 70 % от общего объема заданных тестовых вопросов	
		5	Студент прошел тест с правильным количеством ответов на тестовые вопросы - 69 - 40 % от общего объема заданных тестовых вопросов	
		3	Студент прошел тест с правильным количеством ответов на тестовые вопросы - менее 39 % от общего объема заданных тестовых вопросов	
<b>У</b> – выявлять управленческую проблему; – определять тип задачи принятия решений, с которой он сталкивается; – разрабатывать возможные направления действия для решения проблемы; – осуществлять	умения выявлять управленческую проблему; определять тип задачи принятия решений, с которой он сталкивается; разрабатывать возможные направления действия для решения проблемы; осуществлять оценку альтернатив; выбирать и обосновывать рациональные (оптимальные) варианты действия для решения проблемы, понимать,	3	Лабораторная работа студентом выполнена полностью, в представленном решении обоснованно получен правильный ответ.	СЗ КР
		2	Лабораторная работа студентом выполнена полностью, но нет достаточного обоснования или при верном решении допущена вычислительная ошибка, не влияющая на правильную последовательность рассуждений, и, возможно, приведшая к неверному ответу.	
		1	Лабораторная работа студентом решена частично.	

<p>оценку альтернатив;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– выбирать и обосновывать рациональные (оптимальные) варианты действия для решения проблемы, понимать, что означает полученный результат и как его использовать для принятия разумного управленческого решения;</li> <li>– проводить расчеты и анализ решений по изучаемым в курсе моделям и методам на персональном компьютере ,</li> <li>– проектировать и организовывать процесс принятия решений;</li> <li>– организовывать и контролировать выполнение решения.</li> </ul>	<p>что означает полученный результат и как его использовать для принятия разумного управленческого решения;</p> <p>проводить расчеты и анализ решений по изучаемым в курсе моделям и методам на персональном компьютере, проектировать и организовывать процесс принятия решений;</p> <p>организовывать и контролировать выполнение решения</p>	0	Лабораторная работа студентом решена неверно или отсутствует.	
<p>В</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– методологией разработки, принятия и реализации управленческих решений;</li> <li>– методами выявления проблемных ситуаций организации;</li> <li>– методами формирования, оценки и выбора альтернативных вариантов управленческих решений.</li> </ul>	<p>Владение методологией разработки, принятия и реализации управленческих решений;</p> <p>и методами выявления проблемных ситуаций в организации;</p> <p>и методами формирования, оценки и выбора альтернативных вариантов управленческих решений.</p>	10	Студентом задание выполнено полностью правильно, студент подробно аргументирует свое решение; демонстрирует глубокие знания теоретических аспектов решения кейса	ТП
		7	Студентом задание выполнено полностью, имеются отдельные замечания и неточности, студент в общем виде аргументирует свое решение; демонстрирует хорошие знания теоретических аспектов решения кейса	
		5	Студентом задание выполнено полностью, не полностью выполнены отдельные разделы, студент слабо аргументирует свое решение; демонстрирует слабые знания теоретических аспектов решения кейса	
		0	Студентом задание не выполнено или выполнено неверно.	
<p>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</p>				

<p>З</p> <p>– теоретические основы и понятийный аппарат дисциплины</p> <p>– роль и место управленческих решений в структуре менеджмента организации</p> <p>– виды управленческих решений и факторы, влияющие на их выбор.</p> <p>– методы планирования управленческих решений.</p>	<p>Знания теоретических основ и понятийного аппарата дисциплины; роли и места управленческих решений в структуре менеджмента организации; видов управленческих решений и факторов, влияющие на их выбор; методов планирования управленческих решений.</p>	10	Студент прошел тест с правильным количеством ответов на тестовые вопросы - 100 - 90 % от общего объема заданных тестовых вопросов	Т
		7	Студент прошел тест с правильным количеством ответов на тестовые вопросы - 89 - 70 % от общего объема заданных тестовых вопросов	
		5	Студент прошел тест с правильным количеством ответов на тестовые вопросы - 69 - 40 % от общего объема заданных тестовых вопросов	
		3	Студент прошел тест с правильным количеством ответов на тестовые вопросы - менее 39 % от общего объема заданных тестовых вопросов	
<p>У</p> <p>– определять и обосновывать использование управленческих решений;</p> <p>– выстраивать систему планирования и реализации управленческих решений</p>	<p>Умение определять и обосновывать использование управленческих решений; выстраивать систему планирования и реализации управленческих решений</p>	3	Задача студентом решена полностью, в представленном решении обоснованно получен правильный ответ.	СЗ КР
		2	Задача студентом решена полностью, но нет достаточного обоснования или при верном решении допущена вычислительная ошибка, не влияющая на правильную последовательность рассуждений, и, возможно, приведшая к неверному ответу.	
		1	Задача студентом решена частично.	
		0	Задача студентом решена неверно или отсутствует.	
<p>В</p> <p>– практическими навыками менеджера в принятии управленческих решений в конкретных ситуациях различных областей деятельности.</p>	<p>Владение практическими навыками менеджера в принятии управленческих решений в конкретных ситуациях различных областей деятельности</p>	10	Студентом задание выполнено полностью правильно, студент подробно аргументирует свое решение; демонстрирует глубокие знания теоретических аспектов решения кейса	ТП
		7	Студентом задание выполнено полностью, имеются отдельные замечания и неточности, студент в общем виде аргументирует свое решение; демонстрирует хорошие знания теоретических аспектов решения кейса	
		5	Студентом задание выполнено полностью, не полностью выполнены отдельные разделы, студент слабо аргументирует свое решение; демонстрирует слабые знания теоретических аспектов решения кейса	
		0	Студентом задание не выполнено или выполнено неверно.	

### Шкалы оценивания:

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация а форме экзамена осуществляется в рамках накопительной балльно-рейтинговой системы в 100-балльной шкале:

84-100 баллов (оценка «отлично»)

67-83 баллов (оценка «хорошо»)

50-66 баллов (оценка «удовлетворительно»)  
0-49 баллов (оценка «неудовлетворительно»).

Основой для определения баллов, набранных при промежуточной аттестации, служит объём и уровень усвоения материала, предусмотренного рабочей программой дисциплины. При этом необходимо руководствоваться следующим:

- 84-100 баллов (оценка «отлично») - изложенный материал фактически верен, наличие глубоких исчерпывающих знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с поставленными программой курса целями и задачами обучения; правильные, уверенные действия по применению полученных знаний на практике, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе, усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой;
- 67-83 баллов (оценка «хорошо») - наличие твердых и достаточно полных знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с целями обучения, правильные действия по применению знаний на практике, четкое изложение материала, допускаются отдельные логические и стилистические погрешности, обучающийся усвоил основную литературу, рекомендованную в рабочей программе дисциплины;
- 50-66 баллов (оценка удовлетворительно) - наличие твердых знаний в объеме пройденного курса в соответствии с целями обучения, изложение ответов с отдельными ошибками, уверенно исправленными после дополнительных вопросов; правильные в целом действия по применению знаний на практике;
- 0-49 баллов (оценка неудовлетворительно) - ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы».

## **2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

### **Вопросы к экзамену:**

1. Американский» и «азиатский» подходы к принятию решений. «Классические» модели принятия решений.
2. Виды моделирования и их роль играет в процессе принятия управленческих решений.
3. Графические методы в теории принятия управленческих решений.
4. Индивидуальный и групповой подходы к принятию управленческих решений.
5. Место решений в процессе управления организацией. Классификации решений.
6. Методы и приемы разработки решений в условиях неопределенности и риска.
7. Методы оценки степени риска и размер возможного ущерба при подготовке управленческого решения.
8. Методы принятия групповых решений. Согласованность интересов в группе.
9. Методы прогнозирования, используемые в процессе принятия решений.
10. Модель «мусорной корзины» Дж. Марча.
11. Модель Карнеги, критика Г.Саймоном и Дж.Марчем рациональной модели принятия решений.
12. Обоснование решений, принимаемых в условиях определенности. Примеры задач линейного программирования, и их использование в принятии решений.
13. Определение и сущность управленческого решения. Типы решений.
14. Оптимизация решения. Оптимальное решение.

15. Организация и контроль выполнения управленческих решений. Виды, приемы. Контроллинг.
16. Основные параметры качества управленческого решения.
17. Основные правила обеспечения сопоставимости альтернативных вариантов управленческого решения.
18. Основные факторы, влияющие на разработку и реализацию управленческих решений.
19. Оценка эффективности управленческих решений.
20. Релевантная информация в процессе принятия решений. Примеры формальных и неформальных методов сбора информации.
21. Роль систем информации и коммуникаций в принятии управленческих решений.
22. Стили принятия управленческих решений. Анализ, сравнение.
23. Суть и характеристика основных стадий и этапов процесса разработки и реализации управленческого решения.
24. Сущность нормативной модели принятия решений, предложенной В. Врумом.
25. Типичные решения для функций управления: планирования, организации, мотивации и контроля. Примеры.
26. Управленческие решения и ответственность. Сущность и классификация.
27. Характеристики интуитивного, основанного на суждении и на анализе управленческого решения. Сочетание логики и интуиции в процессе принятия решений. Примеры.
28. Эвристические методы принятия решения.
29. Экспертные методы в теории принятия управленческих решений.
30. Элементы теории игр в принятии управленческих решений. Игра, как модель конфликтной ситуации принятия управленческого решения.

#### **Критерии оценки:**

##### *Критерии оценки теоретических знаний по вопросу 1 и 2:*

Характеристика требований предъявляемых к ответу	Оценка в баллах	Оценка
Дан полный, развернутый ответ на поставленные вопросы. В ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Ответ формулируется в терминах науки.	84-100 баллов	отлично
Дан полный, развернутый ответ на поставленные вопросы. Показано умение выделить существенные и несущественные признаки. Ответ четко структурирован, логичен, но допущены недочеты или незначительные ошибки.	67-83 баллов	хорошо
Дан неполный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов.	50-66 баллов	удовлетворительно
Ответ показывает незнание, либо отрывочное представление о данной проблеме в рамках учебно-программного материала; неумение использовать понятийный аппарат; отсутствие логической связи в ответе. Либо ответ не дан.	0-49 баллов	неудовлетворительно

##### *Критерии оценки практических умений – практического задания:*

Характеристика требований предъявляемых к решению	Оценка в баллах	Оценка
Решение практического задания правильное: рассчитаны все показатели, произведен их анализ, сравнение, сделан вывод, вытекающий в ходе решения. Оформление задачи имеет четкую структуру и изложено последовательно.	84-100 баллов	отлично
Решение практического задания в целом правильное: рассчитаны основные показатели, произведен их анализ и сравнение. В оформлении задачи имеются недочеты или неточности.	67-83 баллов	хорошо
Решение практического задания фрагментарное: рассчитаны некоторые показатели. Допущены существенные ошибки.	50-66 баллов	удовлетворительно
Практическое задание не решено или решено неправильно.	0-49 баллов	неудовлетворительно

Основой для определения баллов, набранных при промежуточной аттестации, служит объём и уровень усвоения материала, предусмотренного рабочей программой дисциплины. При этом необходимо руководствоваться следующим:

- 84-100 баллов (оценка «отлично») - изложенный материал фактически верен, наличие глубоких исчерпывающих знаний в объеме пройденной программы дисциплины в i соответствии с поставленными программой курса целями и задачами обучения; правильные, уверенные действия по применению полученных знаний на практике, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе, усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой;
- 67-83 баллов (оценка «хорошо») - наличие твердых и достаточно полных знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с целями обучения, правильные действия по применению знаний на практике, четкое изложение материала, допускаются отдельные логические и стилистические погрешности, обучающийся усвоил основную литературу, рекомендованную в рабочей программе дисциплины;
- 50-66 баллов (оценка удовлетворительно) - наличие твердых знаний в объеме пройденного курса в соответствии с целями обучения, изложение ответов с отдельными ошибками, уверенно исправленными после дополнительных вопросов; правильные в целом действия по применению знаний на практике;
- 0-49 баллов (оценка неудовлетворительно) - ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы».

## Банк тестов

### 1. Банк тестов по модулям.

#### *Модуль 1 «Основные модели исследования операций»*

#### 1. Отметить, какие из следующих утверждений верны. (2 балла)

А. Принятие решений - связующий процесс, необходимый для выполнения любой управленческой функции.

- В. Процесс принятия управленческого решения начинается с постановки управленческих целей.
- С. Использование моделей принятия решений является вспомогательным средством для ЛПР.
- Д. Менеджер, который желает максимизировать прибыль и минимизировать издержки может получить желаемый результат при решении задачи максимизации (доход минус издержки).
- 2. Принятое решение необходимо считать неправильным, если:**
- А. оно было принято в спешке
  - В. оно было принято с учетом риска
  - С. оно было принято интуитивно
  - Д. результаты нанесли вред фирме или принимающему решение
- 3. Сопоставить процессы принятия решений (индивидуальный – И или групповой -Г) с соответствующими характеристиками (отметить соответственно буквой И или Г)**
- А. - меньшие затраты времени
  - В. - большие затраты времени
  - С. - высокая обоснованность
  - Д. - чаще реализуются новые идеи и концепции
  - Е. - меньший процент ошибок
  - Г. - многовариантность разработок
- 4. Что определяет в первую очередь эффективность неформальных решений?**
- А. Личность менеджера, лидерство.
  - В. Профессиональная подготовка персонала.
  - С. Знание структуры ценностей и интересов.
  - Д. Социально-психологическая обстановка в коллективе.
  - Е. Информация о неформальных отношениях в коллективе.
- 5. Какое определение качества управленческих решений вы сочтете наиболее точным и полным?**
- А. Это эффективность управленческого решения.
  - В. Свойства и характеристики решения, оцениваемые по критерию желаемого успеха.
  - С. Это одна из характеристик управленческого решения.
  - Д. Это содержание решения.
  - Е. Способ оценки решения.
- 6. Какой набор факторов определяет качество управленческого решения?**
- А. Методология разработки решения, использование техники, временные ограничения.
  - В. Объем информации, профессионализм персонала, личные качества менеджера.
  - С. Методы анализа, реальные цели, объем информации.
  - Д. Организация разработки, ответственность персонала, моделирование ситуации.
  - Е. Целевая организация и методология.
- 7. Какой состав характеристик дает наиболее полное представление о качестве УР?**
- А. Полнота информации, ясность контроля, ответственность.
  - В. Целенаправленность, поле самостоятельности, ответственность.
  - С. Профессионализм персонала, качества менеджера, моделирование ситуации.
  - Д. Цель, ситуация, проблема.
  - Е. Своевременность, адресность, конкретность.
- 8. К методам повышения эффективности процесса управления относятся:**
- А. Сокращение отдельных операций.
  - В. Изменение последовательности выполнения операций.
  - С. Упрощение процедуры выполнения операций.
  - Д. Все перечисленное.
- 9. К основным способам повышения эффективности процесса управления относятся:**

- A. Сокращение трудоемкости операций.
- B. Включение новых операций для улучшения качества работ.
- C. Упрощение подготовки документов.
- D. Все перечисленное.

**10. Психологическая эффективность управленческих решений выражается в достижении таких целей организации:**

- A. Сокращение загрязняющих выбросов в окружающую среду.
- B. Ускорение управленческих процессов в организации.
- C. Улучшение психологического климата в коллективе.
- D. Рост мотивации работников.

**11. Достижение организационных целей за счет меньших усилий, меньшего числа работников или меньшего времени приводит к повышению эффективности управленческих решений:**

- A. Организационной.
- B. Экономической.
- C. Технологической.
- D. Социальной.

**12. В общем виде в теории управленческих решений УР под эффективностью управленческих решений понимают:**

- A. Сокращение затрат.
- B. Ресурсную результативность, полученную по итогам разработки и реализации УР в организации.
- C. Ускорение управленческих процессов в организации.
- D. Экономии ресурсов.

**13. Организационная эффективность управленческих решений – это достижение целей за счет:**

- A. Меньших усилий.
- B. Меньшего числа работников.
- C. Сокращения расходов.
- D. Меньшего времени.

**14. Социальная эффективность управленческих решений выражается в достижении таких целей:**

- A. Рост прибыли предприятия.
- B. Рост общественного продукта.
- C. Снижение значимости влияния конкурентов.
- D. Рост социальной защищенности населения.

**15. В теории управленческих решений результатами технологических решений традиционно являются:**

- A. Снижение трудоемкости продукции.
- B. Рост объемов продаж продукции.
- C. Снижение брака продукции.
- D. Повышение конкурентоспособности продукции.

**16. Управленческие решения проявляются в четком указании: кто, что и когда должен выполнить.**

- A. Правомочность.
- B. Эффективность.
- C. Конкретность.
- D. Обоснованность.

17. \_\_\_\_\_ управленческих решений подчеркивает обязательность соотношения ожидаемого и достигнутого экономического и социального эффекта с затратами на его разработку и реализацию.
- A. Конкретность.
  - B. Эффективность.
  - C. Качество.
  - D. Обоснованность.
18. Для каких управленческих проблем более полно разработана система критериев оценки решений?
- A. Структурированных.
  - B. Слабоструктурированных.
  - C. Для любых, независимо от их структурированности.
  - D. Среднеструктурированных.
19. Сущность риска составляет:
- A. Угроза возможных потерь.
  - B. Невозможность предвидеть все последствия принимаемого решения.
  - C. Неподготовленность предпринимателя или менеджера к действиям в условиях неопределенности.
  - D. Большая вероятность неверных действий руководителя.
20. Роль руководителя в процессе контроля за выполнением принятого решения состоит:
- A. Во всем перечисленном.
  - B. В распознавании наметившихся отклонений от принятого решения.
  - C. В постоянном отслеживании хода реализации решения.
  - D. Во внесении необходимых корректив, если в этом возникает потребность.
21. Какие свойства информации играют наиболее важную роль при РУР?
- A. Средства коммуникативности.
  - B. Свойства накопления.
  - C. Свойства качественной и количественной определенности.
  - D. Свойства превращения в знания.
  - E. Свойства обрабатываемости.
22. Какова роль информации в разработке управленческого решения?
- A. Является предметом анализа.
  - B. Является средством анализа.
  - C. Главный фактор успеха.
  - D. Позволяет глубже понять проблему.
  - E. Решение – информация командного типа.
23. Может ли организация, имеющая много денег на расчетных счетах и валютных счетах, быть неприбыльной?
- A. Может.
  - B. Исключено.
  - C. Это зависит от организационно-правовой формы предприятия.
  - D. Зависит от способа расчета прибыли.
24. К формам реализации управленческих решений можно отнести:
- A. Матрицу распределения ответственности.
  - B. Приказ.
  - C. Тренинг.
  - D. Положение об оплате труда.

- 25. Назовите метод оптимизации управленческого решения, разновидностью которого является экономический анализ.**
- A. Метод математического моделирования.
  - B. Метод экспертных оценок.
  - C. Метод мозгового штурма.
  - D. Платежная матрица.
- 26. Назовите метод оптимизации управленческого решения, который применяется в сжатые сроки и в условиях минимума информации.**
- A. Метод математического моделирования.
  - B. Метод экспертных оценок.
  - C. Метод мозгового штурма.
  - D. Метод Дельфи.
- 27. Назовите метод оптимизации управленческих решений, который применяется в тех случаях, когда задача полностью или частично не поддается формализации.**
- A. Метод математического моделирования.
  - B. Метод экспертных оценок.
  - C. Метод мозгового штурма.
  - D. Метод выборочного анкетирования.
- 28. Постройте технологическую цепочку процесса разработки управленческого решения по методу Дельфи:**
- A. Сбор и обработка результатов опроса, составление справки и информирование экспертов о результатах экспертизы.
  - B. Повторный индивидуальный опрос экспертов, при котором каждый эксперт предлагает вариант решения с учетом имеющихся в справке.
  - C. Индивидуальный опрос экспертов с помощью анкетирования или интервьюирования.
  - D. Составление новой справки и процедура ознакомления и опроса повторяется до тех пор, пока не будет выработано единое мнение.
- 29. Постройте технологическую цепочку процесса мозговой атаки:**
- A. Развитие идей в ассоциативные цели и обобщение результатов по протоколу.
  - B. Вынесение и четкое определение проблемы перед отобранными участниками мозговой атаки.
  - C. Представление и анализ проблемы ведущим и высказывание предложений участниками.
  - D. Оценка идей комитетом по оценке.
- 30. С точки зрения теории управленческих решений метод \_\_\_\_\_ в разработке управленческих решений основан на выработке творческих идей путем постановки автора идеи на место участника проблемы:**
- A. Ключевых вопросов.
  - B. Симпозиума.
  - C. Эмпатии.
  - D. Синергии.
- 31. Оценка полезности результатов групповых решений определяется с использованием:**
- A. Стратегии суммирования рангов оцениваемых альтернатив.
  - B. Стратегии минимакса.
  - C. Предельного анализа.
  - D. Принципа максимина.
- 32. При ранжировании большого числа объектов:**
- A. Целесообразно отказаться от ранжирования.
  - B. Целесообразно объединять неустойчивые ранги.
  - C. Необходимо увеличить количество экспертов.
  - D. Необходимо провести повторное обследование.

- 33. Теория очередей применяется для принятия решений, связанных:**
- A. С ситуациями определения очередности поставок запасов.
  - B. С ситуациями ожидания клиентами получения услуги.
  - C. С расчетом необходимого количества каналов обслуживания.
  - D. С ситуацией A и C одновременно.
- 34. Использование метода конференций эффективно в процессе:**
- A. Выбора альтернатив управленческих решений.
  - B. Выявления проблемной ситуации.
  - C. Контроля за реализацией управленческих решений.
  - D. Ведения переговоров с потенциальными заказчиками.
- 35. Технология проведения симпозиума в процессе принятия управленческих решений означает:**
- A. Определение ролей участникам симпозиума для всестороннего обсуждения проблемы.
  - B. Выделение этапов процесса принятия управленческих решений.
  - C. Согласование времени выступления докладчиков.
  - D. Определение обсуждаемой тематики выступлений.
- 36. К качественным методам принятия управленческих решений относят:**
- A. Анализ временных рядов.
  - B. Корреляционно-регрессионный анализ.
  - C. Маржинальный анализ.
  - D. Экспертные опросы и анкетирование.
- 37. Какой из перечисленных методов относится к методам прогнозирования ситуации?**
- A. Методы экстраполяции.
  - B. Функционально-стоимостной анализ.
  - C. Методы экспертиз.
  - D. Метод деловой игры.
- 38. Какой из перечисленных методов относится к методам выбора альтернатив?**
- A. Метод презентации.
  - B. Метод построения дерева решений.
  - C. Метод оценки порога безубыточности.
  - D. Методы экстраполяции.
- 39. Какой из перечисленных методов эффективен при прогнозировании?**
- A. Метод Дельфи.
  - B. Метод ПАТТЕРН.
  - C. Метод мозгового штурма.
  - D. Метод презентации.
- 40. Каким (какими) из известных графических методов:** Диаграмма Ишикавы и дерево решений, можно практически воспользоваться на соответствующих стадиях процесса принятия решения (1,5 балла) (Напишите методы)
- A. разведывательная \_\_\_\_\_;
  - B. проектная \_\_\_\_\_;
  - C. стадия выбора \_\_\_\_\_.
- 41. В условиях определенности наиболее эффективным будет метод:**
- A. Экстраполяции.
  - B. Сценариев.
  - C. Маржинальной прибыли.
  - D Синектики.
- 42. Зона безопасной или устойчивой работы организации характеризуется:**
- A. Разностью между маржинальным доходом и прибылью от реализации.
  - B. Разностью между фактическим и критическим объемом реализации.

- C. Разностью между маржинальным доходом и постоянными затратами.
- D. Отсутствием незавершенного производства.

**43. Применение метода сценариев и сценарного подхода эффективно:**

- A. В условиях неопределенности и риска для разработки, выбора и реализации управленческих решений.
- B. В условиях ограниченности ресурсов и определенности характеристик развития событий для выбора управленческих решений.
- C. Для высокопрофессиональной среды технических специалистов.
- D. Для людей с несовпадающими жизненными ценностями, менталитетом, вероисповеданием.

**44. Эффективная альтернатива — это обязательно (отметить):**

- A. альтернатива, лучшая по всем критериям;
- B. альтернатива, с показателями не ниже средних по всем критериям;
- C. альтернатива, лучшая хотя бы по одному критерию;
- D. альтернатива, не уступающая никакой другой по всем показателям сразу.

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

- A. когнитивных факторов ограничения рациональности решения
- B. того факта, что решение принимается групповым ЛПР
- C. трудностей сведения цели достижения максимальной прибыли к изменению отдельных параметров бизнеса.

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

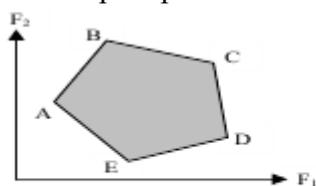
- A. выбрать банк, платящий наибольший процент по вкладу;
- B. сходить за сигаретами в самый близкий сигаретный киоск;
- C. купить недорогой, но достаточно содержательный учебник;
- D. выбрать производственный способ с уровнем рентабельности не меньше нормативного.

**47. Выделите на рисунках множество Парето, в зависимости от типа критерия: (2 балла)**

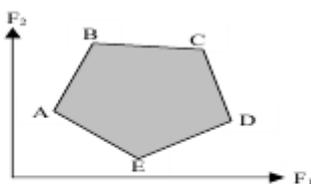
Ниже на рис. 1 и рис.2 представлен многоугольник ABCDE, являющийся образом множества допустимых альтернатив в пространстве критериев ( $F_1$ ,  $F_2$ ). При принятии управленческого решения разумно ограничить дальнейший выбор альтернатив множеством Парето эффективных.

рис.1 - оба критерия имеют тип максимум,

рис.2 - критерий  $F_1$  имеет тип минимум, а критерий  $F_2$  — тип максимум



**Рис. 1**  
 $F_1$  - максимум  
 $F_2$  - максимум



**Рис. 2**  
 $F_1$  - минимум  
 $F_2$  - максимум

**48. Страхование риска неплатежа по внешнеторговой сделке является примером: (1 балл)**

- а) поглощения риска;
- б) избежания риска;
- в) передачи риска;
- г) диверсификации риска.

**49. Что является основной проблемой экспертного оценивания при принятии управленческого решения?**

- а) использование ретроспективных данных;
- б) субъективный характер оценок;
- в) недостаточная гибкость соответствующих процедур;
- г) (ваше мнение)

**50. Какие из перечисленных приемов составляют эвристическую группу методов принятия решения?**

- A. Аналогии, инверсии, мозговой атаки.
- B. Морфологического анализа, группировки, математического моделирования.
- C. Корреляционного анализа, коллективного блокнота, программирования.
- D. Аналогии, дисперсионного анализа, теории массового обслуживания.

**51. В чем состоит смысл метода экспертных оценок принимаемого решения?**

- A. Специалисты в конкретной области определяют эффективность выбранной альтернативы.
- B. Группа людей оценивает выбранное решение.
- C. Один специалист делает заключение о качестве принятого решения.
- D. Члены коллектива проводят оценку принятого решения.

**52. В условиях неопределенности принятия управленческого решения какой стратегии поведения менеджера соответствует критерий максимального гарантированного результата: (1 балл)**

- 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.

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

- F. закономерность изменения его параметров во времени;
- B. развитие товарооборота в соответствии с ранее намеченным планом;
- C. динамика товарооборота, цен, и товарных запасов.

**54. Индекс сезонности:**

- A. интенсивность сезонных колебаний;
- B. отношение фактического уровня к многолетней средней;
- C. тенденция сезонных колебаний.

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

- A. вид информации, обеспечивающей нормальное протекание производственных процессов
- B. состояние системы в конкретный момент времени
- C. комплекс мер, воздействующих на систему
- D. ситуация, когда возникает различие между фактическим и желаемым состоянием системы

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

- A. ограничено время на подготовку решения
- B. недостаточна информация для подготовки решения
- C. неправильно определена проблема

**57. Задача (2 балла)**

Оценка объема продаж на следующий год на основании экспертного прогноза принята 240 усл. единиц. На основании анализа временных рядов выявлены следующие

**Сезонные индексы:** 1 квартал - 1.3; 2 квартал - 0.9; 3 квартал - 0.7; 4 квартал - 1.1.

Для составления бюджетов определите **объем продаж на 2 квартал.**

**58. Представьте (схема, краткое описание) процесс разработки и принятия управленческого решения в виде последовательности взаимосвязанных стадий и соответствующих им основных этапов. (4 балла)**

**59. Суть метода «635» заключается:**

- A. В рассмотрении 635 альтернативных вариантов решений.
- B. В предложении и рассмотрении шести идей за три часа пятью группами участников.
- C. В высказывании шестью группами участников по три идеи за пять минут.
- D. В высказывании за шесть минут трех идей пятью участниками.

**60. Какой из перечисленных методов относится к методам контроля за реализацией УР?**

- А. Анализ гибких бюджетов.
- В. Метод презентаций.
- С. Анализ поведения затрат.
- Д. Разработка новых должностных инструкций.

**61. Как может быть оценена точность прогноза при принятии управленческого решения?**  
(2,5 балла)

**62. Метод в разработке управленческих решений основан на ряде кратких выступлений группы специалистов для расширения кругозора участников и оказания на них воздействия.**

- А. Ключевых вопросов.
- В. Дельфи.
- С. Деловых переговоров.
- Д. Симпозиума.

**63. Оценка полезности результатов групповых решений определяется с использованием:**

- А. Критерия Сэвиджа.
- В. Стратегии минимизации отклонений индивидуальных решений от группового решения.
- С. Принципа максимина.
- Д. Теории запасов.

**64. Эксплицитные нормы поведения выражаются в:**

- А. Регулировании порядка действий сотрудников.
- В. Оформлении подробных инструкций и предписаний действий сотрудников.
- С. Предоставлении самостоятельных прав выбора варианта действий.
- Д. Верны оба первых ответа.

**65. ИмPLICITные нормы поведения выражаются в:**

- А. Регулировании порядка действий сотрудников.
- В. Оформлении подробных инструкций и предписаний действий сотрудников.
- С. Предоставлении самостоятельных прав выбора варианта действий.
- Д. Верны оба первых ответа.

**66. Процесс принятия решений как хаотическое и беспорядочное взаимодействие проблем, решений, участников организации и альтернатив рассматривается в модели:**

- А. Ограниченной рациональности Г. Саймона.
- В. «Мусорной корзины» Дж. Марча.
- С. Локальных приращений Ч. Линдблома.
- Д. Принятия решений Врума – Йетона.

**67. Теория локальных приращений Ч. Линдблома предлагает ЛПР использовать:**

- А. Синоптический подход.
- В. Фрагментарные улучшения в различных сферах деятельности предприятий.
- С. Инновационный подход.
- Д. Методику кардинальных изменений.

**68. Показатель управленческого решения характеризует неупорядоченность проблемы:**

- А. Вероятности реализации решения.
- В. Степени адекватности теоретической модели фактическим данным.
- С. Степени риска инвестиций.
- Д. Энтропии.

**69. Задача (3 балла)**

Для изготовления трех видов продукции (шт.) фирма расходует три вида ограниченных ресурсов в количествах (усл.ед.), приведенных ниже в таблице. Здесь же указаны нормы расхода ресурсов и прибыль от реализации единицы каждого вида продукции, а также результаты решения задачи линейного программирования: оптимальные объемы выпуска продукции, максимизирующие величину прибыли и двойственные переменные.

## Исходная информация и результаты оптимизации

Нормы расхода Товар 4	Вид ресурса	Нормы расхода ресурсов			Наличие ресурса	"Теневые" цены
		Товар 1	Товар 2	Товар 3		
6	Ресурс 1	5	6	4	408	0
8	Ресурс 2	4	7	6	350	4
5	Ресурс 3	6	8	5	480	1,5
39	Прибыль от реализации ед. товара	25	40	30	2120 - макс	
	Оптимальные объемы выпуска продукции	56	18	0	величина прибыли	
	"Нормированная" стоимость	0	0	-1.5		

Примите решение для данной ситуации:

1) За счет некоторых организационных преобразований можно сократить себестоимость 3 товара на 1,4 ед. Стоит ли провести эти орг.мероприятия и почему?

2) Есть возможность (в счет погашения обязательств) получить дополнительно 5 усл. единиц ресурса 2 или 10 усл. единиц ресурса 3. Какой из ресурсов вы предпочтете получить?.

3) Имеет ли смысл запустить в производство Товар 4? Если «да», то за счет какого изделия? Если «нет», то почему?

### 70. Задача (3 балла)

Менеджер фирмы получил задание - разработать схему поставок комплектующих деталей со складов к заказчикам по поступившим от них заявкам. При этом он должен постараться до минимума сократить транспортные расходы.

Из отчета по устойчивости, который был получен при решении соответствующей задачи линейного программирования, известно следующее:

Населенный пункт	А	Б	В	Г	Д	Е
«Теневая цена»	2	-3	0	4	-5	4

Определите на основании этих данных и обоснуйте ответы:

- сколько у фирмы складов, и в каких населенных пунктах они расположены;
- в каких населенных пунктах расположены заказчики, которых обслуживает фирма;
- в каком населенном пункте находится самый «эффективный» склад и почему;
- в каком населенном пункте находится самый «эффективный» заказчик и почему.
- как необходимо изменить удельные транспортные затраты на перевозку по неиспользуемому маршруту, чтобы его было выгодно задействовать, если оценка соответствующей переменной («нормированная стоимость») равна 2 ед.

### 71. Задача определения уровня производства (3 балла)

Ваша маленькая фирма выпускает четыре вида скоропортящейся продукции.

Данные о себестоимости, отпускных ценах и объемах реализации приведены в таблице ниже. Нереализованная за день продукция на следующий день (завтра) гарантированно отпускается на животноводческую ферму.

На реализацию всей произведенной продукции расходуется 500 руб.

Вид продукции	Себесто- имость (руб.)	Отпускная цена (руб./шт.)		Объем реализации (шт.)	
		сегодня	завтра	тепло	холодно
1	8	12	3	1000	3000
2	5	8	2	2000	1000
3	10	14	3	3000	1500
4	9	12	2	2000	6000

Примите решение (и обоснуйте его) о ежедневном объеме производства продукции по видам, обеспечивающим предприятию наибольший доход.

### 72. Задача (4 балла)

Фирма осваивает выпуск одного из трех видов продукции. Удельные затраты на производство продукции зависят от условий поставки соответствующего сырья (надежность поставщиков, ситуация на рынке). Ниже в матрица представлена величина затрат на производство каждого вида продукции ( $X_i$ ) в зависимости от возможных условий поставок ( $S_j$ ), в зависимости от соответствующих сложившихся условий.

Матрица затрат (усл.ед.)

альтернативы	Состояния внешней среды		
	$S_1$	$S_2$	$S_3$
$X_1$	30	25	20
$X_2$	40	25	10
$X_3$	55	30	8
$X_4$	35	30	20

Используя известные критерии, примите решение о выпуске конкретного вида продукции и объясните свой выбор. (Дайте количественные оценки.)

### Инструкция по выполнению

На тестирование отводится 45 мин. Тип тестирования: (1) выбор правильного ответа из нескольких вариантов ответов (вопросы 1- 68); (2) открытый тест – решение задачи (вопросы 69-72). Форма тестирования – письменные ответы.

### Критерии оценки:

10 баллов	Студент прошел тест с правильным количеством ответов на тестовые вопросы – 100 – 90 % от общего объема заданных тестовых вопросов
7 баллов	Студент прошел тест с правильным количеством ответов на тестовые вопросы - 89 – 70 % от общего объема заданных тестовых вопросов
5 баллов	Студент прошел тест с правильным количеством ответов на тестовые вопросы - 69 – 40 % от общего объема заданных тестовых вопросов
3 балла	Студент прошел тест с правильным количеством ответов на тестовые вопросы - менее 39 % от общего объема заданных тестовых вопросов

### Индивидуальный творческий проект (ТП)

В целях оценки усвоенных знаний по дисциплине студент должен выполнить индивидуальный творческий проект по выбранной теме.

### Индивидуальные творческие задания

В целях оценки усвоенных знаний по дисциплине студент должен выполнить творческую расчетно-графическую работу «Разработка управленческого решения».

### Краткое описание проекта

ТП представляет собой логически структурированную и завершенную творческую проектную разработку цикла разработки управленческого решения. Выбор темы осуществляется по решению студента с обязательным согласованием с преподавателем дисциплины.

Темы индивидуального творческого проекта:

1. Разработка управленческого решения по организационным проблемам функционирования и развития организаций.

2. Разработка управленческого решения по технологическим проблемам функционирования и развития организаций.
3. Разработка управленческого решения по финансовым проблемам функционирования и развития организаций.
4. Разработка управленческого решения по проблемам управления в системе планирования и маркетинга персонала,
5. Разработка управленческого решения по проблемам управления в системе найма и учета персонала,
6. Разработка управленческого решения по проблемам управления в системе трудовых отношений,
7. Разработка управленческого решения по проблемам управления в системе развития персонала,
8. Разработка управленческого решения по проблемам управления в системе мотивации поведения персонала,
9. Разработка управленческого решения по проблемам управления в системе социального развития,
10. Разработка управленческого решения по проблемам управления в системе развития оргструктур управления,
11. Разработка управленческого решения по проблемам управления в системе правового обеспечения,
12. Разработка управленческого решения по проблемам управления в системе информационного обеспечения.
13. Принятие управленческих решений по проблемам рационального использования времени.
14. Принятие управленческих решений по разработке стратегии и тактики карьерного роста.
15. Разработка управленческого решения по проблеме выбора поставщиков.
16. Принятие управленческих решений при внедрении и продвижении новых товаров и услуг.
17. Разработка управленческого решения по проблемам качества товаров и услуг.
18. Принятие управленческих решений по проблемам рационального использования ограниченных ресурсов.
19. Принятие управленческих решений по проблемам рационального размещения объектов.
20. Принятие управленческих решений при сопротивлении персонала нововведениям.
21. Принятие управленческого решения в условиях организационного конфликта.
22. Разработка управленческого решения по отбору претендентов на вакантные должности в организации.
23. Разработка управленческого решения по лучшему использованию рабочего времени персонала организации: рабочих, управленцев, специалистов.
24. Разработка управленческого решения по изменению организационно-штатной структуры предприятия.
25. Разработка и принятие управленческих решений по использованию производственных фондов и выбору пути технического развития предприятия.
26. Разработка управленческого решения по повышению качества продукции предприятия.
27. Технология принятия решения в области перехода фирмы на новый вид туристских услуг (инновации).
28. Разработка управленческого решения на основе методов управления рисками.
29. Решение задачи распределения ресурсов с помощью линейного программирования.
30. Проблемы эффективности управленческих решений.
31. Принятие управленческих решений по проблемам стратегического управления.
32. Принятие управленческих решений по проблемам маркетинга.

33. Принятие управленческих решений по проблемам управления логистической системой предприятий.
34. Принятие управленческих решений по проблемам управления рекламной деятельностью организации.
35. Разработка управленческого решения по совершенствованию рекламной деятельности организации.
36. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия/продукции предприятия.
37. Разработка управленческого решения по совершенствованию управления затратами на предприятии
38. Разработка управленческого решения по увеличению объемов продаж продукции компании.
39. Разработка управленческого решения по усилению конкурентных позиций предприятия на рынке.
40. Разработка мероприятий по совершенствованию ассортимента товаров.
41. Разработка управленческого решения по повышению качества предоставляемых услуг/продукции предприятия.
42. Разработка управленческого решения по обоснованию выбора каналов распределения и товародвижения продукции предприятия.
43. Разработка управленческого решения по совершенствованию планирования на предприятии.
44. Разработка мероприятий по продвижению продукции.
45. Разработка управленческого решения по оптимизации сбытовой политики предприятия.
46. Разработка управленческого решения по обоснованию выбора торговых посредников.
47. Разработка управленческого решения по совершенствованию ассортиментной политики торгового предприятия.
48. Разработка управленческого решения по повышению эффективности обслуживания потребителей.
49. Разработка управленческого решения по повышению мотивации персонала организации.
50. Разработка управленческого решения по совершенствованию корпоративной культуры организации.
51. Разработка управленческого решения по выводу на рынок новой продукции компании.

Отличительной особенностью и обязательным требованием является творческое наполнение проекта, которое выражается в наличии в составе содержания мероприятия креативных элементов.

#### **Методические рекомендации по написанию, требования к оформлению**

Целью ТП является закрепление теоретических знаний, полученных при изучении курса, и выработка у студентов практических навыков применения изученных методов при разработке управленческого решения.

Основой содержания ТП является материал, включающий обобщение теоретических положений по данной теме, анализ ситуации, выбор и обоснование методов и инструментов принятия решений, практический материал по разработке и принятию решения для конкретной задачи (проблемы).

ТП должен быть выполнен в полном объеме, в соответствии с условиями задания. Содержание ТП соответствует программе курса «Методы принятия управленческих решений».

Прежде чем приступить к выполнению ТП, необходимо ознакомиться с содержанием каждой темы курса, изучить рекомендованную литературу.

ТП должен содержать:

- титульный лист;
- содержание;

- введение;
- основную часть;
- заключение;
- список использованных источников. В конце работы может быть приложение.

Во введении раскрывается актуальность темы, её научная и практическая значимость, степень разработанности, формулируются цели и задачи исследования, характеризуются источники и материалы, использованные в процессе выполнения ТП.

В основной части раскрывается содержание ТП, поэтому она должна содержать данные, отражающие существо, методику и основные результаты выполненного исследования.

Основная часть ТП по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» содержит этапы разработки и принятия управленческого решения, разбитые на отдельные блоки, конкретизирующиеся в главах.

В первой главе характеризуется объект исследования, его проблемный профиль, на основе чего осуществляется постановка задачи исследования. Поэтому в нее должны быть включены начальные этапы процесса разработки и принятия решения:

- получение информации о ситуации;
- определение целей;
- разработка оценочной системы;
- анализ ситуации;
- диагностика ситуации;
- разработка прогноза развития ситуации;
- определяется тип управленческого решения, который будет разрабатываться.

Вторая глава ТП посвящается изложению существующих подходов к решению типа задач, определенного в первой главе.

Здесь дается краткий критический обзор источников с целью выбора наиболее подходящих методов к решению поставленной задачи. Рекомендуется включить следующие разделы:

- генерирование альтернативных вариантов решений,
- отбор основных вариантов управленческих воздействий,
- разработка сценариев развития ситуации и
- экспертная оценка основных альтернатив.

Третья глава должна содержать результаты применения выбранного метода решения к исследуемой задаче. Она должна иллюстрировать процесс решения достаточно наглядно (графики, таблицы, алгоритмы) и уверенно подводить к необходимости принятия конкретного альтернативного варианта на основе выбранных критериев.

В заключении подвоятся итоги ТП, обоснованно изложить свои взгляды по главным вопросам, рассмотренным в работе. Могут быть указаны перспективы дальнейшей разработки темы. Заключение не должно содержать новых сведений, фактов, аргументов и т.п., его выводы должны логически вытекать из основного текста работы (объем 1-2 страницы).

ТП набирается на компьютере в текстовом редакторе Microsoft Word. Рекомендуется следующий вариант форматирования текста: шрифт – Times New Roman, размер – 12, междустрочный интервал — полуторный, выравнивание текста на странице – по ширине. Работа печатается на одной стороне листа формата А4 со следующими полями: левое – 25 мм, верхнее, нижнее, правое – 20 мм.

Рекомендуемый объем ТП составляет 15-20 страниц печатного текста.

Нумерация страниц – снизу, по центру.

Таблицы и рисунки должны иметь наименование, нумерация сквозная.

Ссылки на источники даются по тексту или в квадратных скобках, с указанием источника и страницы.

## Критерии оценки:

10 баллов	Студентом задание выполнено полностью правильно, студент подробно аргументирует свое решение; демонстрирует глубокие знания теоретических аспектов решения кейса
7 баллов	Студентом задание выполнено полностью, имеются отдельные замечания и неточности, студент в общем виде аргументирует свое решение; демонстрирует хорошие знания теоретических аспектов решения кейса
5 баллов	Студентом задание выполнено полностью, не полностью выполнены отдельные разделы, студент слабо аргументирует свое решение; демонстрирует слабые знания теоретических аспектов решения кейса
0 баллов	Студентом задание не выполнено или выполнено неверно. При этом творческая работа оценивается на «0» баллов при наличии хотя бы одного из параметров: 1. Тема и (или) содержание работы не относится к предмету дисциплины. 2. Вариант темы изменен без согласования с преподавателем. Текст перепечатан из какого-либо источника без переработки. 3. В работе отсутствуют ссылки и сноски на нормативные и другие источники. 4. Оформление проекта не соответствует предъявляемым требованиям (отсутствует хотя бы один структурный элемент работы или не отвечает требованиям: введение, заключение, библиографический список, план, текст проекта не разбит на главы /разделы).

## Задания для контрольной работы

### *Модуль 1 «Основные модели исследования операций»*

#### **Вариант 1**

Выбрать поставщика из четырех возможных.

Предприятию необходимо заключить договор о поставке товара. Выбор необходимо осуществить, оценив следующие факторы: цена товара; партионность; расстояние до поставщика

Таблица. Исходные данные

Поставщик	Цена товара(руб.)	Партионность(шт.)	Расстояние до поставщика(км.);
Посредник 1	350	500	80
Посредник 2	400	200	400
Предприятие-изготовитель	280	1500	200
Оптовый посредник 3	650	100	10

Принять во внимание следующие соотношения доминирования факторов

1. Фактор цены товара имеет предпочтение компромиссное между существенным и очевидным над фактором партионности;
2. Фактор цены товара имеет незначительное предпочтение над фактором расстояния до поставщика;
3. Фактор расстояния до поставщика имеет существенное предпочтение над фактором партионности.

#### **Вариант 2**

Требуется выбрать наиболее предпочтительную стратегию развития одной из отраслей машиностроения в некоторой стране.

Имеются три возможных сценария развития:

- 1) импорт соответствующей продукции (т.е. фактический отказ от развития отрасли в своей стране);
- 2) создание только сборочного производства;
- 3) развитие в своей стране полного цикла производства.

Качество продукции при всех вариантах решения будет примерно одинаковым.

При принятии решения учитывается мнение **следующих сторон**:

- представители отрасли машиностроения: заинтересованы только в получении прибыли;
- представители отраслей-потребителей: заинтересованы прежде всего в получении продукции машиностроения по достаточно низким ценам и в меньшей степени – в получении этой продукции в кратчайшие сроки;
- государственные органы: заинтересованы прежде всего в налоговых поступлениях, немного меньше – в создании новых рабочих мест и значительно меньше – в низких ценах на продукцию.

Известно, что наибольшее влияние на выбор сценария могут оказать представители отраслей-потребителей, немного меньшее (и примерно равное между собой) – государственные органы и представители отрасли машиностроения.

Возможные сценарии развития отрасли имеют следующие характеристики.

- При ориентации на импорт машиностроительная отрасль практически не будет иметь прибыли. В случае создания сборочного производства прибыль будет составлять примерно 15 млн. денежных единиц (д.е.) в год, при развитии же полного цикла производства – около 30 млн.
- Цена на продукцию будет минимальной при создании сборочного производства. При импорте продукции она будет совсем немного выше, при развитии полного цикла – существенно выше.  
Сроки появления продукции на рынке при импорте составят 5-6 месяцев, при создании сборочного производства – 3-4 года, при полном цикле производства – 5-6 лет.
- Налоговые поступления от импорта продукции составят примерно 2 млн. д.е. в год, от предприятий со сборочным производством – примерно 8 млн., от предприятий полного цикла – 9 млн.

В случае ориентации на импорт продукции новые рабочие места создаваться не будут. Развитие сборочного производства позволит создать примерно 6000 новых рабочих мест, развитие полного цикла – примерно 7000.

### Вариант 3

Необходимо закупить уголь для обогрева дома. Количество хранимого угля ограничено и в течение холодного периода должно быть полностью израсходовано. Предполагается, что неизрасходованный зимой уголь в лето пропадает. Покупать уголь можно в любое время, однако летом он дешевле, чем зимой. Неопределенность состоит в том, какой будет зима: суровой, тогда придется уголь докупать, или мягкой, тогда часть угля может оказаться неиспользованной

Зима	Количество угля, т.	Ср. цена за 1 т фунты стерл.
Мягкая	4	7
Обычная	5	7,5
Холодная	6	8

Вероятность зим: мягкой - 0,35; обычной – 0,5; холодной – 0,15. Цены даны для времени покупки – зимой. Летом цена угля – 6 ф. стерл. У вас есть место для хранения угля до 6 тонн, закупаемого летом.

Если потребуется докупить уголь зимой, то его приобретают по зимним ценам. Для упрощения решения задачи предполагается, что неиспользованный полностью зимой уголь пропадает. Сколько надо закупить угля летом?

**Вариант 1**

Производитель безалкогольных напитков располагает двумя разливочными машинами А и В. Машина А спроектирована для пол-литровых бутылок, а машина В – для литровых. Машина А выпускает 50 пол-литровых бутылок в 1 мин, а машина В – 30 литровых бутылок в 1 мин. Каждая из машин работает ежедневно по 6 час, при пятидневной рабочей неделе. Прибыль от пол-литровой бутылки составляет 4 цента, а от литровой – 10 центов. Недельная продукция не может превосходить 250000 л; рынок принимает не более 300000 пол-литровых бутылок и 200000 литровых.

Сколько бутылок пол-литровых и литровых необходимо выпускать производителю, чтобы максимизировать свою прибыль при имеющихся средствах.

Решение выполнить средствами MS Excel.

**Вариант 2**

Небольшая фабрика изготавливает два вида красок: для наружных (№1) и внутренних (№2) работ. Продукция обоих видов поступает в оптовую продажу. Для производства красок используются два исходных продукта – А и В. Максимально возможные суточные запасы этих продуктов составляют 6 и 8 т соответственно. Расходы А и В на 1т соответствующих красок приведены в табл.

Изучение рынка сбыта показало, что суточный спрос на краску для внутренних работ (№2) никогда не превышает спрос на краску для наружных работ (№1) более чем на 1 т. Кроме того, установлено, что спрос на краску № 2 никогда не превышает 2 т в сутки.

Прибыль от реализации одной тонны красок № 1 равна 3 тыс. денежных единиц, а для краски № 2 – 2 тыс. ден. ед.

Исходный продукт	Расход исходных продуктов (в тоннах) на тонну краски		Максимально возможный запас, т
	Краска № 1	Краска № 2	
А	1	2	6
В	2	1	8

Какое количество краски каждого вида должна производить фабрика, чтобы доход от реализации продукции был максимальным?

**Вариант 3**

Для производства двух видов изделий А и В предприятие использует три вида сырья. Нормы расхода сырья каждого вида на изготовление единицы продукции данного вида приведены в табл. В ней же указаны прибыль от реализации одного изделия каждого вида и общее количество сырья данного вида, которое может быть использовано предприятием.

Учитывая, что изделия А и В могут производиться в любых соотношениях (сбыт обеспечен), требуется составить такой план их выпуска, при котором прибыль предприятия от реализации всех изделий является максимальной.

Вид сырья	Нормы расхода сырья (кг) на одно изделие		Общее количество сырья (кг)
	А	В	
1	12	4	300
2	4	4	120
3	3	12	252
Прибыль от реализации одного изделия (руб)	30	40	

**Методические рекомендации**

Контрольная работа представляет собой письменную работу по заранее заданному варианту. При написании контрольной работы не разрешается использовать конспекты лекций, основную и дополнительную литературу по дисциплине.

### Критерии оценки:

10 баллов	Решение задачи правильное: рассчитаны все показатели – в объеме не менее 90%, произведен их анализ, сделан вывод, вытекающий в ходе решения. Оформление задачи имеет четкую структуру и изложено последовательно.
7 баллов	Решение задачи в целом правильное: рассчитаны основные показатели – более 70%, произведен их анализ. В оформлении задачи имеются недочеты или неточности.
5 баллов	Решение задачи фрагментарное – более 50% : рассчитаны некоторые показатели. Допущены существенные ошибки.
0 баллов	Студент не решил задачи или выполнил неверно.

### Ситуационные задачи

#### *Модуль 1 «Основные модели исследования операций»*

#### **Ситуационная задача 1.**

##### **Задания:**

1. Сформулируйте проблему.
2. Определите цель решения.
3. Разработайте несколько альтернатив решения. Предложите критерии оценки альтернатив.

##### **Условие.**

«Дом моды: как представить новую коллекцию одежды?»

Через три дня должно состояться дефиле моделей Дома моды «Новый облик» - летняя коллекция. Сегодня выяснилось, что 12 манекенщиц, которые постоянно работают, отравились в ресторане после вчерашней презентации и не могут выйти на работу.

#### **Ситуационная задача 2.**

##### **Задания**

1. Проведите анализ вариантов повышения конкурентоспособности ЗАО «Мебель-Дизайн» с помощью дерева вариантов.
2. Проведите анализ вариантов повышения конкурентоспособности ЗАО «Мебель-Дизайн» с помощью морфологической комбинационной таблицы.

##### **Условие.**

Изучите ситуацию ЗАО «Мебельный комбинат». Мебельная отрасль находится в стадии зрелости. Она включает огромное число организаций, занимающихся как производством, так и продажей мебели. Среди них есть как предприятия-гиганты, так и средние и мелкие фирмы. Все компании конкурируют такими средствами как реклама, обслуживание, дополнительные услуги и т.п. Большое значение имеет также цена продукции. Конкуренцию в отрасли нельзя назвать жесткой, поскольку спрос на мебель растет, и в отрасль приходят новые предприятия. Компания ЗАО «Мебельный комбинат», средняя по величине, реализует продукцию по средним ценам. Руководство фирмы обеспокоено конкурентной ситуацией, и оно решило провести анализ вариантов повышения конкурентоспособности своей организации.

### Ситуационная задача 3.

#### Задание:

Проанализируйте описанную ситуацию и дайте соответствующие рекомендации.

#### Условие.

Руководитель цеха рассматривает три возможных решения относительно существующего фрезерного станка.

1. Модифицировать имеющийся станок, установив на нем автоматическую подачу (АП).
2. Купить новый станок с программным управлением (ПУ).
3. Заменить станок обрабатывающим центром (ОЦ).

Три альтернативы оцениваются на основе двух критериев: денежный и функциональный.

Следующая таблица содержит необходимые данные.

Критерий	АП	ПУ	ОЦ
<b>Денежный</b>			
Начальная стоимость (долл.)	12 000	25 000	120 000
Стоимость обслуживания (долл.)	2 000	4 000	15 000
Стоимость обучения персонала (долл.)	3 000	8 000	20 000
<b>Функциональный</b>			
Производительность (изделия/день)	8	14	40
Время наладки (минуты)	30	20	3
Металлические отходы (фунты/день)	440	165	44

Руководитель считает, что денежный критерий в полтора раза важнее функционального.

Кроме того, производительность в два раза важнее времени наладки и в три раза важнее, чем количество получаемых металлических отходов.

Показатель, связанный со временем наладки, считается в четыре раза важнее показателя, связанного с количеством металлических отходов.

Что же касается денежного критерия, то руководитель считает, что стоимость обслуживания и стоимость обучения персонала одинаково важны, а начальная стоимость в два раза важнее каждого из этих двух показателей.

### Ситуационная задача 4.

#### Задание:

Проанализируйте описанную ситуацию и дайте соответствующие рекомендации.

#### Условие.

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами сотрудников по поводу внедрения изобретения, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом ему лучше действовать, чтобы нормализовать создавшуюся обстановку в коллективе?

- а) Выбрать актив, группу, поручить разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку руководства.
- б) Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников нового, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.
- в) Изучить перспективы улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.
- г) Установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого подхода к технологии производства, проводить работу по реализации новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других прогрессивных руководителей.

### **Инструкция и/или методические рекомендации по выполнению ситуационной задачи:**

Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагается осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы. Решение ситуационной задачи представляется в письменном виде. При решении ситуационной задачи не разрешается использовать конспекты лекций, основную и дополнительную литературу по дисциплине.

### **Критерии оценки:**

20 баллов	Решение ситуационной задачи правильное: рассчитаны все показатели, произведен их анализ, сравнение, сделан вывод, вытекающий в ходе решения. Оформление задачи имеет четкую структуру и изложено последовательно. Студент подробно аргументирует свое решение; демонстрирует глубокие знания теоретических аспектов решения ситуационной задачи.
15 баллов	Решение ситуационной задачи в целом правильное: рассчитаны основные показатели, произведен их анализ и сравнение. В оформлении задачи имеются недочеты или неточности. Студент в общем виде аргументирует свое решение; демонстрирует хорошие знания теоретических аспектов решения ситуационной задачи.
10 баллов	Решение ситуационной задачи фрагментарное – выполнено более 50%): рассчитаны некоторые показатели. Допущены существенные ошибки. Студент частично аргументирует свое решение; демонстрирует средние знания теоретических аспектов решения ситуационной задачи.
5 баллов	Решение ситуационной задачи фрагментарное – выполнено более 40%: рассчитаны некоторые показатели. Допущены существенные ошибки. Студент частично аргументирует свое решение; демонстрирует средние знания теоретических аспектов решения ситуационной задачи.
0 баллов	Студент не решил ситуационные задачи или выполнил неверно.

### **3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

**Текущий контроль** успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в Приложении 1. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации.

Экзамен проводится по окончании теоретического обучения в экзаменационной сессии. Результаты аттестации заносятся в экзаменационную ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

Приложение 2  
к рабочей программе

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Методические указания по освоению дисциплины адресованы студентам всех форм обучения.

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции;
- практические занятия.

В ходе лекционных занятий рассматривается системное представление процесса и методов разработки, принятия и реализации управленческих решений, позволяющее применять полученные знания и навыки в практической деятельности современного экономиста, менеджера

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных на лекциях вопросов, развиваются навыки выбора технологий, моделей и методов анализа, прогнозирования, оптимизации управленческого решения; реализации приемов решения ряда стандартных классов задач, возникающих в практической работе менеджера в процессе принятия управленческих решений с использованием компьютерных технологий. При подготовке к практическим занятиям каждый студент должен: изучить рекомендованную учебную литературу; изучить конспекты лекций; подготовиться к защите. В процессе подготовки к практическим занятиям студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

Основным методом приобретения знаний в высшей школе является самостоятельная работа студентов. Контроль самостоятельной работы студентов над учебной программой курса осуществляется в ходе занятий посредством тестирования. В ходе самостоятельной работы каждый студент обязан прочитать основную и по возможности дополнительную литературу и дополнить конспекты лекций недостающим материалом.

При реализации различных видов учебной работы используются разнообразные (в т.ч. интерактивные) методы обучения, в частности:

- интерактивная доска для подготовки и проведения лекционных и семинарских занятий;
- размещение материалов курса в системе дистанционного обучения <http://elearning.rsue.ru/>.

Для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации студенты могут воспользоваться электронной библиотекой ВУЗа <http://library.rsue.ru/>. Также обучающиеся могут взять на дом необходимую литературу на абонементе вузовской библиотеки или воспользоваться читальными залами вуза.

Контроль знаний проводится во время промежуточной аттестации (экзамен).

Для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации студенты могут воспользоваться электронно-библиотечными системами.