

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Направление подготовки: 38.04.01 Экономика

Направленность (профиль): «Экономика организаций»

Форма обучения: заочная

Квалификация (степень) выпускника: магистр

Срок обучения: заочная форма – 2 года 5 мес.

Объем дисциплины (модуля):

в зачетных единицах: 2 з.е.

в академических часах: 72 ак.ч.

Рабочая программа по дисциплине (модулю) «Теория и практика принятия управленческих решений» по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, направленность (профиль) «Экономика организаций» составлена Урядниковой М.В., к.э.н., доцентом кафедры экономики и управления в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 30.03.2015 г. № 321, и учебными планами по направлению подготовки 38.04.01 Экономика (год начала подготовки - 2019).

Рабочая программа:

обсуждена и рекомендована к утверждению решением Научно-методического совета «7» апреля 2021 г., протокол №3.

утверждена Ученым советом Российского университета кооперации «16» апреля 2021 г. № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи освоения дисциплины (модуля)	4
2. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы	4
3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю)	4
4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы.....	6
5. Содержание дисциплины (модуля)	6
5.1. Содержание разделов, тем дисциплины (модуля)	6
5.2. Междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами (модулями)	8
5.3. Разделы, темы дисциплины (модуля) и виды занятий	8
6. Лабораторный практикум.....	9
7. Практические занятия (семинары)	9
8. Примерная тематика курсовых проектов (работ)	9
9. Самостоятельная работа студента	10
10. Перечень учебно–методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)	10
11. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)	11
12. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)	12
13. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационно-справочных систем (при необходимости)	12
14. Описание материально–технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)	12
15. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)	13
16. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины для преподавателей, образовательные технологии	14
17. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	15
17.1 Этапы формирования и программа оценивания контролируемой компетенции	15
17.2. Показатели и критерии оценивания компетенций, шкала оценивания..	17
17.3. Материалы для подготовки к промежуточной аттестации.....	24
17.4 Критерии оценки для проведения зачета по дисциплине	28
18. Материалы для проведения текущего контроля и текущей аттестации по дисциплине.....	29
18.1. Материалы для текущего контроля.....	29
18.2. Материалы для проведения текущей аттестации	52

1. Цели и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель освоения дисциплины: овладение богатым арсеналом разработки и принятия управленческих решений в целях формирования знаний и навыков в использовании теоретического и практического материала магистрами.

Задачи освоения дисциплины: изучение природы и роли решений в системе менеджмента, организации и технологии процесса принятия решений, возможности обоснования, оптимизации и прогнозирования их последствий с помощью современных методов моделирования и экспертных оценок.

2. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Учебная дисциплина относится к базовой части блока Б1.

Для изучения дисциплины необходимы следующие знания, умения и владения навыками, формируемые предшествующими дисциплинами:

Б1.В.05 Экономика, анализ и планирование в организации (ПК-7; ПК-9; ПК-10);

Б1.В.07 Управление региональным развитием в инновационной экономике (ПК-7; ПК-8; ПК-10).

3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю)

Изучение дисциплины направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

ОК-2 - готовностью действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения;

ОПК-2 - готовностью руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия;

ПК-5 - способностью самостоятельно осуществлять подготовку заданий и разрабатывать проектные решения с учетом фактора неопределенности, разрабатывать соответствующие методические и нормативные документы, а также предложения и мероприятия по реализации разработанных проектов и программ;

ПК-6 - способностью оценивать эффективность проектов с учетом фактора неопределенности;

ПК-7 - способностью разрабатывать стратегии поведения экономических агентов на различных рынках;

ПК-11 - способностью руководить экономическими службами и подразделениями на предприятиях и организациях различных форм собственности, в органах государственной и муниципальной власти.

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

Формируемые компетенции (код компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций	Наименование оценочного средства
ОК-2	<p>Знать: основные представления о возможных последствиях принятых решений, последовательность действий в стандартных ситуациях</p> <p>Уметь: выделять и систематизировать основные представления об ответственности за принятые решения; критически оценивать принятые решения; избегать автоматического применения стандартных форм и приемов при решении нестандартных задач</p> <p>Владеть: навыками анализа значимости, в том числе социальной и этической ответственности, за принятые решения, подходами к оценке действий в нестандартных ситуациях</p>	<p>Доклад</p> <p>Реферат</p> <p>Опрос</p>
ОПК-2	<p>Знать: психологические свойства личности, их роль в профессиональной деятельности, психологию труда и профессиональной деятельности, психологию коллектива и руководства, причины возникновения и технологии способы разрешения конфликтных ситуаций, особенности профессиональной этики, основные нормы и правила современного этикета</p> <p>Уметь: использовать знания психологии и этики в профессиональной деятельности; применять приемы делового общения, соблюдать этические нормы поведения</p> <p>Владеть: навыками готовности руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия</p>	<p>Доклад</p> <p>Реферат</p> <p>Опрос</p>
ПК-5	<p>Знать: теорию проектного анализа, методы качественной и количественной оценки рисков коммерческих организаций, методы разработок проектов и программ в коммерческой организации</p> <p>Уметь: осуществлять подбор и подготовку информации, заданий проектной команде, ставить цели и формулировать задачи для реализации разработанных проектов в коммерческой организации</p> <p>Владеть: навыками проведения проектного анализа</p>	<p>Опрос</p> <p>Разноуровневые задачи</p>
ПК-6	<p>Знать: методику оценки экономической эффективности проекта; основные качественные и количественные методы анализа рисков</p> <p>Уметь: рассчитывать показатели оценки экономической эффективности проекта с учетом фактора неопределённости</p> <p>Владеть: навыками оценки экономической эффективности проектов с учетом фактора неопределённости</p>	<p>Разноуровневые задачи</p>
ПК-7	<p>Знать: основные виды и способы разработки стратегий поведения экономических агентов на различных рынках.</p> <p>Уметь: разрабатывать программу поведения экономических агентов финансовых рынках, разрабатывать стратегии поведения предприятий и других экономических субъектов на различных рынках</p> <p>Владеть: навыками разработки инвестиционных и спекулятивных стратегий на фондовых и валютных рынках</p>	<p>Разноуровневые задачи</p>

Формируемые компетенции (код компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций	Наименование оценочного средства
ПК-11	Знать: основные функции экономических служб предприятий, организаций Уметь: применять современные методики расчета и анализа социально-экономических показателей, характеризующих экономические процессы и явления на микроуровне Владеть: способностью руководить экономическими службами и подразделениями на предприятиях и организациях различных форм собственности	Деловые игры Контрольная работа

4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

заочная форма обучения

Вид учебной деятельности	ак. часов	
	Всего	По курсам 2 курс
1. Контактная работа обучающихся с преподавателем:	10,5	10,5
Аудиторные занятия, часов всего, в том числе:	10	10
• занятия лекционного типа	4	4
• занятия семинарского типа:	6	6
практические занятия	6	6
лабораторные занятия	-	-
в том числе занятия в интерактивных формах	-	-
в том числе занятия в форме практической подготовки	-	-
Контактные часы на аттестацию в период экзаменационных сессий	0,5	0,5
в том числе курсовая работа (проект)	-	-
2. Самостоятельная работа студентов, всего	61,5	61,5
- курсовая работа (проект)	-	-
- выполнение домашних заданий	60	60
- контрольное тестирование	1,5	1,5
3. Промежуточная аттестация: <i>зачет</i>	-	-
ИТОГО:		
Общая трудоемкость	ак. часов 72	72
	зач. ед. 2	2

5. Содержание дисциплины (модуля)

5.1. Содержание разделов, тем дисциплины (модуля)

Тема 1. Общая методология и принципы принятия управленческих решений

Решение как выбор альтернативы. Психология принятия решения. Решения, типичные для функции управления: планирование, организация деятельности, мотивация, контроль. Движущие силы процесса принятия решения. Протекание процесса. Лица, ответственные за принятие решения. Компромиссы. Интуитивные решения.

Решения, основанные на суждениях. Структура управленческого решения. Форматы управленческого решения в отечественной практике.

Понятие и классификация управленческих решений. Место и роль управленческих решений в управлении деятельностью.

Принятие решений в нестандартных ситуациях. Основные принципы разработки и принятия управленческих решений в нестандартных ситуациях.

Тема 2. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения

Типология управленческих решений. Стратегические решения. Реактивные и про-активные решения. «Простые решения». Искусство не принимать решение. Взаимосвязь коллективных и индивидуальных решений.

Методическое и нормативное обеспечение методов оптимизации управленческих решений.

Сущность моделирования и его применение в управлении. Основные этапы процесса разработки управленческого решения.

Теория и практика организации и управления стратегией поведения экономических агентов. Хозяйственные эксперименты в управленческих решениях. Методические разработки стратегии поведения экономических агентов на различных рынках.

Тема 3. Целеполагание в процессе разработки и принятия управленческих решений

Сущность целеполагания в процессе принятия управленческих решений. Классификация целей и основные требования к ним. Формулировка цели решения проблем, определение критериев принятия решений. Организация и методы планирования управленческих решений.

Тема 4. Теория и практика применения методов оптимизации управленческих решений

Классификация степеней неопределенности социально-экономических систем и методов принятия решений. Методы однокритериальной оптимизации. Многокритериальная постановка задачи принятия управленческих решений. Вероятностные методы оптимизации.

Виды моделей, применяемых при принятии решения. Общие модели, применяемые в управлении: теория игр, модель очереди, модель управления запасами, модели линейного и нелинейного программирования. Методы принятия решения. Методы многокритериального выбора.

Тема 5. Разработка управленческих решений с позиций управления риском

Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска.

Общие положения управления риском. Классификация рисков. Вероятностный подход, вариация, дисперсия и стандартное отклонение. Методы снижения неопределённости рисков управленческих решений.

Тема 6. Эффективность управленческих решений и ее оценка

Понятие эффективности и ее основные показатели. Эффективность решений и методы ее оценки. Методики оценки эффективности управления предприятием.

Показатели оценки эффективности управленческих решений/проектов. Влияние фактора неопределенности на эффективность управленческих решений/проектов.

Тема 7. Контроль реализации управленческих решений и ответственность руководителя

Понятие и содержание контроля. Виды контроля. Система контроля исполнения принятых решений. Основные принципы и критерии организации контроля. Ответственность руководителя как элемент процесса принятия и реализации решения. Оценка готовности руководить и принимать управленческие решения. Виды и формы ответственности менеджера.

5.2. Междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами (модулями)

Дисциплина «Теория и практика принятия управленческих решений» формирует ОК-2, ОПК-2, ПК-5, ПК-6, ПК-7, ПК-11 компетенции, необходимые в дальнейшем для формирования компетенций преддипломной практики.

5.3. Разделы, темы дисциплины (модуля) и виды занятий

заочная форма обучения

№ п/п	Наименование темы дисциплины (модуля)	Виды занятий, включая самостоятельную работу студентов (в часах)			
		Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа	Всего
1.	Общая методология и принципы принятия управленческих решений.	-	1	8	9
2.	Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения.	1	-	10	11
3.	Целеполагание в процессе разработки и принятия управленческих решений.	-	-	10	10
4.	Теория и практика применения методов оптимизации управленческих решений.	1	1	6,5	8,5
5.	Разработка управленческих решений с позиций управления риском.	1	2	8	11
6.	Эффективность управленческих решений и ее оценка.	-	2	9	11
7.	Контроль реализации управленческих решений и ответственность руководителя.	1	-	10	11
	Контактная работа в период				0,5

№ п/п	Наименование темы дисциплины (модуля)	Виды занятий, включая самостоятельную работу студентов (в часах)			
		Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа	Всего
	промежуточной аттестации				
	Итого	4	6	61,5	72

6. Лабораторный практикум

Лабораторные работы не предусмотрены учебными планами.

7. Практические занятия (семинары)

Практические занятия проводятся с целью формирования компетенций обучающихся, закрепления полученных теоретических знаний на лекциях и в процессе самостоятельного изучения обучающимися специальной литературы.

заочная форма обучения

№ п/п	Наименование темы дисциплины (модуля)	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость (час.)
1.	Тема 1. Общая методология и принципы принятия управленческих решений.	Понятие и классификация управленческих решений. Место и роль управленческих решений в управлении деятельностью. Основные принципы разработки и принятия управленческих решений.	1
2	Тема 4. Теория и практика применения методов оптимизации управленческих решений.	Классификация степеней неопределенности социально-экономических систем и методов принятия решений. Методы однокритериальной оптимизации. Многокритериальная постановка задачи принятия управленческих решений. Вероятностные методы оптимизации.	1
3	Тема 5. Разработка управленческих решений с позиций управления риском.	Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска. Общие положения управления риском. Классификация рисков. Вероятностный подход, вариация, дисперсия и стандартное отклонение. Методы снижения неопределённости рисков управленческих решений.	2
4	Тема 6. Эффективность управленческих решений и ее оценка.	Понятие эффективности и ее основные показатели. Эффективность решений и методы ее оценки. Методики оценки эффективности управления предприятием.	2
	Всего		6

8. Примерная тематика курсовых проектов (работ)

Курсовые проекты (работы) не предусмотрены учебными планами.

9. Самостоятельная работа студента

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины (модуля)	Виды самостоятельной работы студента	Оценочное средство
1	Тема 1. Общая методология и принципы принятия управленческих решений. Рекомендации: Ознакомьтесь со списком рекомендованных источников. Прочитайте лекционный материал по подготовленному своему конспекту в форме тезисов – сжатое изложение основных положений прочитанного материала по данной теме в форме утверждения или отрицания, дополненное рассуждениями и доказательствами обучающегося.	Домашнее задание/ Конспект темы	Устный опрос Доклад
2	Тема 2. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения. Рекомендации: Найдите ответы на контрольные вопросы в своем конспекте и в рекомендованных источниках.	Домашнее задание/ тестирование	Разноуровневые задачи
3	Тема 3. Целеполагание в процессе разработки и принятия управленческих решений. Рекомендации: - проведите подборку литературы и ознакомьтесь с её содержанием; - составьте дерево целей	Домашнее задание/ Задачи	Разноуровневые задачи
4	Тема 4. Теория и практика применения методов оптимизации управленческих решений. Рекомендации: Подготовьте презентацию для этого: - подбор материала из Интернет-источников; - составьте презентацию.	Домашнее задание/ презентация	Реферат
5	Тема 5. Разработка управленческих решений с позиций управления риском. Рекомендации: Кейс-задачи (ситуации)	Домашнее задание/ решение ситуаций	Опрос
6	Тема 6. Эффективность управленческих решений и ее оценка. Разбор кейс-задач	Домашнее задание/ Задачи	Разноуровневые задачи
7	Тема 7. Контроль реализации управленческих решений и ответственность руководителя. Рекомендации: Найдите ответы на контрольные вопросы в своем конспекте и в рекомендованных источниках.	Домашнее задание/ Доклад	Доклад

10. Перечень учебно–методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Самостоятельная работа студентов предполагает тщательное освоение учебной и научной литературы по изучаемой дисциплине.

При изучении основной рекомендуемой литературы студентам необходимо обратить внимание на выделение основных понятий, их

определения, научно-технические основы, узловые положения, представленные в изучаемом тексте.

При самостоятельной работе студентов с дополнительной литературой необходимо выделить аспект изучаемой темы (что в данном материале относится непосредственно к изучаемой теме и основным вопросам).

Дополнительную литературу целесообразно прорабатывать после основной, которая формирует базис для последующего более глубокого изучения темы. Дополнительную литературу следует изучать комплексно, рассматривая разные стороны изучаемого вопроса. Обязательным элементом самостоятельной работы студентов с литературой является ведение необходимых записей: конспекта, выписки, тезисов, планов.

Для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине используются следующее учебно-методическое обеспечение:

а) основная литература:

Теория и практика принятия управленческих решений : учебное пособие / авт. сост. Н. А. Ершова, О. Б. Зильберштейн. - Москва : РГУП, 2019. - 140 с. - ISBN 978-5-93916-809-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1191367> – Режим доступа: по подписке.

б) дополнительная литература:

1. Теория и практика принятия управленческих решений : учебник / Москвитин Г.И., Козырев В.А., Астахова Н.И. — Москва : КноРус, 2019. — 340 с. — ISBN 978-5-406-06684-3. — URL: <https://book.ru/book/930220>

2. Теория управления и практика принятия управленческих решений : учебник / Машунин Ю.К. — Москва : Русайнс, 2019. — 493 с. — ISBN 978-5-4365-3088-8. — URL: <https://book.ru/book/932253>

3. Теория и практика принятия управленческих решений : учебник / Москвитин Г.И., ред. — Москва : КноРус, 2017. — 340 с. — ISBN 978-5-406-04951-8. — URL: <https://book.ru/book/921745>

11. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

а) основная литература:

Теория и практика принятия управленческих решений : учебное пособие / авт. сост. Н. А. Ершова, О. Б. Зильберштейн. - Москва : РГУП, 2019. - 140 с. - ISBN 978-5-93916-809-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1191367> – Режим доступа: по подписке.

б) дополнительная литература:

1. Теория и практика принятия управленческих решений : учебник / Москвитин Г.И., Козырев В.А., Астахова Н.И. — Москва : КноРус, 2019. — 340 с. — ISBN 978-5-406-06684-3. — URL: <https://book.ru/book/930220>

2. Теория управления и практика принятия управленческих решений : учебник / Машунин Ю.К. — Москва : Русайнс, 2019. — 493 с. — ISBN 978-5-4365-3088-8. — URL: <https://book.ru/book/932253>

3. Теория и практика принятия управленческих решений : учебник / Москвитин Г.И., ред. — Москва : КноРус, 2017. — 340 с. — ISBN 978-5-406-04951-8. — URL: <https://book.ru/book/921745>

12. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)

- <http://www.iprbookshop.ru> - ЭБС IPRbooks
- <https://www.book.ru/> - ЭБС Book.ru
- <https://rucont.ru/> - Национальный цифровой ресурс «Руконт»
- <https://megapro.msal.ru/> - ЭБС Мега Про
- <https://www.elibrary.ru/> - ЭБС Word Bank eLibrary.ru
- <http://znanium.com/> - ЭБС Znanium.com
- <https://dlib.eastview.com/> - База данных East View

13. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационно-справочных систем (при необходимости)

Desktop School ALNG LicSAPk MVL (MS Windows, MS Office);
Консультант + версия проф.- справочная правовая система;
Система тестирования INDIGO;
Adobe Acrobat – свободно-распространяемое ПО;
Интернет-браузеры: GoogleChrome, Firefox – свободно-распространяемое ПО.

Каждый обучающийся в течение всего обучения обеспечивается индивидуальным неограниченным доступом электронно-библиотечной системе и электронной информационно-образовательной среде.

14. Описание материально–технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа

Учебная мебель:

Стол письменный, столы; стулья; трибуна; доска аудиторная.

Технические средства обучения:

Проектор Optoma X400; настенный проекционный экран Lumien Master Picture 153x203 см; колонки 2.0 SVEN SPS-702; колонки 2.0 SVEN SPS-702; ноутбук DEL Inspiron 15; универсальный потолочный комплект Wize WPC-S.

Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа

Учебная мебель:

Стол; стулья; доска аудиторная; трибуна

Технические средства обучения:

Переносное мультимедийное оборудование: ноутбук; проектор.

Учебная аудитория для групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации

Учебная мебель:

Столы; стулья; доска аудиторная; трибуна.

Технические средства обучения:

Процессоры celeron G1610 (ЭКСИМЕР Life); мониторы Acer V193HQV (19.3"); клавиатура; мышь.

Помещение для самостоятельной работы

Учебная мебель:

Столы; стул ИЗО; стулья; шкаф книжный.

Технические средства обучения:

Моноблоки IRU Office P2121.

15. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Дисциплина «Теория и практика принятия управленческих решений» состоит из 7 тем и изучается на лекциях, практических занятиях и при самостоятельной работе обучающихся. Обучающийся для полного освоения материала должен не пропускать занятия и активно участвовать в учебном процессе. Кроме того, обучающиеся должны ознакомиться с программой дисциплины и списком основной и дополнительной рекомендуемой литературы.

Основной теоретический материал дается на лекционных занятиях. Лекции включают все темы и основные вопросы теории и практики. Для максимальной эффективности изучения необходимо постоянно вести конспект лекций, знать рекомендуемую преподавателем основную и дополнительную учебную литературу, позволяющую дополнить знания и лучше подготовиться к практическим занятиям.

Для закрепления теоретического материала, формирования профессиональных компетенций и практических навыков со студентами проводятся практические занятия. В ходе практических занятий разбираются основные и дополнительные теоретические вопросы решаются практические задачи, проводятся тестирования по результатам изучения тем.

На изучение каждой темы выделено в соответствии с рабочей программой дисциплины количество часов практических занятий, которые проводятся в соответствии с вопросами, рекомендованными к изучению по определенным темам. Обучающиеся должны регулярно готовиться к практическим занятиям. При подготовке к занятиям следует руководствоваться конспектом лекций и рекомендованной литературой.

Для эффективного освоения материала дисциплины учебным планом предусмотрена самостоятельная работа, которая должна выполняться в обязательном порядке. Выполнение самостоятельной работы по темам дисциплины, позволяет регулярно проводить самооценку качества усвоения

материалов дисциплины и выявлять аспекты, требующие более детального изучения. Задания для самостоятельной работы предложены по каждой из изучаемых тем и должны готовиться индивидуально и к указанному сроку. По необходимости студент магистра может обращаться за консультацией к преподавателю. Выполнение заданий контролируется и оценивается преподавателем.

В случае посещения обучающегося лекций и практических занятий, изучения рекомендованной основной и дополнительной учебной литературы, а также своевременного и самостоятельного выполнения заданий, подготовка к экзамену по дисциплине сводится к дальнейшей систематизации полученных знаний, умений и навыков.

16. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины для преподавателей, образовательные технологии

Оценочные средства для контроля успеваемости и результатов освоения дисциплины (модуля):

а) для текущей успеваемости: опрос, реферат, доклад, решение задач, контрольная работа;

б) для самоконтроля обучающихся: тесты;

в) для промежуточной аттестации: вопросы для зачета.

При реализации различных видов учебной работы по дисциплине «Теория и практика принятия управленческих решений» используются следующие образовательные технологии:

1) лекции с использованием методов проблемного изложения материала;

2) обсуждение подготовленных студентами презентаций (дискуссия, круглый стол);

3) деловые игры.

17. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

17.1 Этапы формирования и программа оценивания контролируемой компетенции

Основными этапами формирования компетенций является последовательное изучение содержательно связанных между собой тем учебной дисциплины. Изучение каждой темы предполагает овладение студентами необходимыми компетенциями. Результаты текущего контроля и промежуточной аттестации студентов показывает уровень освоения ими компетенций.

№ п/п	Код контролируемой компетенции	Контролируемые темы дисциплины	Наименование оценочного средства
1.	ОК-2	Тема 1. Общая методология и принципы принятия управленческих решений.	Доклад Реферат Опрос Разноуровневые задачи Деловые игры Контрольная работа
2.	ОПК-2	Тема 2. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения.	
3.	ПК-5	Тема 3. Целеполагание в процессе разработки и принятия управленческих решений.	
4.	ПК-6	Тема 4. Теория и практика применения методов оптимизации управленческих решений.	
5.	ПК-7	Тема 5. Разработка управленческих решений с позиций управления риском.	
6.	ПК-11	Тема 6. Эффективность управленческих решений и ее оценка.	
		Тема 7. Контроль реализации управленческих решений и ответственность руководителя.	

Процедура оценивания

Процедура оценивания результатов освоения программы дисциплины «Теория и практика принятия управленческих решений» включает в себя оценку уровня сформированности общекультурных (ОК-2), общепрофессиональных (ОПК-2), профессиональных (ПК-5, ПК-6, ПК-7, ПК-11) компетенций студента при осуществлении текущего контроля и проведении промежуточной аттестации.

Уровень сформированности компетенции (одной или нескольких) определяется по качеству выполненной студентом работы и отражается в следующих формулировках: высокий, хороший, достаточный, недостаточный.

При выполнении студентами заданий для текущего контроля и промежуточной аттестации оценивается уровень обученности «знать», «уметь», «владеть» в соответствии с запланированными результатами обучения и содержанием рабочей программы дисциплины.

По итогам текущего контроля и промежуточной аттестации в

соответствии с показателями и критериями оценивания компетенций определяется уровень сформированности компетенций студента и выставляется оценка по шкале оценивания.

17.2. Показатели и критерии оценивания компетенций, шкала оценивания

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций				Итого
		Высокий (верно и в полном объеме) - 5 б.	Средний (с незначительными замечаниями) - 4 б.	Низкий (на базовом уровне, с ошибками) - 3 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок, ответ не дан) – 2 б.	
<i>Теоретические показатели</i>						
ОК-2 ОПК-2 ПК-5 ПК-6 ПК-7 ПК-11	Знает основные представления о возможных последствиях принятых решений, последовательность действий в стандартных ситуациях	Верно и в полном объеме знает основные представления о возможных последствиях принятых решений, последовательность действий в стандартных ситуациях	С незначительными замечаниями знает основные представления о возможных последствиях принятых решений, последовательность действий в стандартных ситуациях	На базовом уровне, с ошибками знает основные представления о возможных последствиях принятых решений, последовательность действий в стандартных ситуациях	Не знает основные представления о возможных последствиях принятых решений, последовательность действий в стандартных ситуациях	2-5
	Знает психологические свойства личности, их роль в профессиональной деятельности, психологию труда и профессиональной деятельности, психологию коллектива и руководства, причины возникновения и технологии способы разрешения конфликтных ситуаций, особенности профессиональной этики, основные нормы и правила современного этикета	Верно и в полном объеме знает психологические свойства личности, их роль в профессиональной деятельности, психологию труда и профессиональной деятельности, психологию коллектива и руководства, причины возникновения и технологии способы разрешения конфликтных ситуаций, особенности профессиональной	С незначительными замечаниями знает психологические свойства личности, их роль в профессиональной деятельности, психологию труда и профессиональной деятельности, психологию коллектива и руководства, причины возникновения и технологии способы разрешения конфликтных ситуаций, особенности	На базовом уровне, с ошибками знает психологические свойства личности, их роль в профессиональной деятельности, психологию труда и профессиональной деятельности, психологию коллектива и руководства, причины возникновения и технологии способы разрешения конфликтных ситуаций, особенности	Не знает психологические свойства личности, их роль в профессиональной деятельности, психологию труда и профессиональной деятельности, психологию коллектива и руководства, причины возникновения и технологии способы разрешения конфликтных ситуаций,	

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций				Итого
		Высокий (верно и в полном объеме) - 5 б.	Средний (с незначительными замечаниями) - 4 б.	Низкий (на базовом уровне, с ошибками) - 3 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок, ответ не дан) – 2 б.	
		этики, основные нормы и правила современного этикета	профессиональной этики, основные нормы и правила современного этикета	профессиональной этики, основные нормы и правила современного этикета	особенности профессиональной этики, основные нормы и правила современного этикета	
	Знает теорию проектного анализа, методы качественной и количественной оценки рисков коммерческих организаций, методы разработок проектов и программ в коммерческой организации	Верно и в полном объеме знает теорию проектного анализа, методы качественной и количественной оценки рисков коммерческих организаций, методы разработок проектов и программ в коммерческой организации	С незначительными замечаниями знает теорию проектного анализа, методы качественной и количественной оценки рисков коммерческих организаций, методы разработок проектов и программ в коммерческой организации	На базовом уровне, с ошибками знает теорию проектного анализа, методы качественной и количественной оценки рисков коммерческих организаций, методы разработок проектов и программ в коммерческой организации	Не знает теорию проектного анализа, методы качественной и количественной оценки рисков коммерческих организаций, методы разработок проектов и программ в коммерческой организации	
	Знает методику оценки экономической эффективности проекта; основные качественные и количественные методы анализа рисков	Верно и в полном объеме знает методику оценки экономической эффективности проекта; основные качественные и количественные методы анализа рисков	С незначительными замечаниями знает методику оценки экономической эффективности проекта; основные качественные и количественные методы анализа рисков	На базовом уровне, с ошибками знает методику оценки экономической эффективности проекта; основные качественные и количественные методы анализа рисков	Не знает методику оценки экономической эффективности проекта; основные качественные и количественные методы анализа рисков	
	Знает основные виды и способы разработки стратегий поведения экономических агентов на различных рынках	Верно и в полном объеме знает основные виды и способы разработки стратегий поведения	С незначительными замечаниями знает основные виды и способы разработки стратегий поведения	На базовом уровне, с ошибками знает основные виды и способы разработки стратегий поведения	Не знает основные виды и способы разработки стратегий поведения экономических	

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций				Итого
		Высокий (верно и в полном объеме) - 5 б.	Средний (с незначительными замечаниями) - 4 б.	Низкий (на базовом уровне, с ошибками) - 3 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок, ответ не дан) – 2 б.	
	основные функции экономических служб предприятий, организаций	экономических агентов на различных рынках основные функции экономических служб предприятий, организаций	экономических агентов на различных рынках основные функции экономических служб предприятий, организаций	экономических агентов на различных рынках основные функции экономических служб предприятий, организаций	агентов на различных рынках основные функции экономических служб предприятий, организаций	
	Знает основные функции экономических служб предприятий, организаций	Верно и в полном объеме знает основные функции экономических служб предприятий, организаций	С незначительными замечаниями знает основные функции экономических служб предприятий, организаций	На базовом уровне, с ошибками знает основные функции экономических служб предприятий, организаций	Не знает основные функции экономических служб предприятий, организаций	
ПК-5 ПК-6 ПК-11	Умеет выделять и систематизировать основные представления об ответственности за принятые решения; критически оценивать принятые решения; избегать автоматического применения стандартных форм и приемов при решении нестандартных задач	Верно и в полном объеме может выделять и систематизировать основные представления об ответственности за принятые решения; критически оценивать принятые решения; избегать автоматического применения стандартных форм и приемов при решении нестандартных задач	С незначительными замечаниями может выделять и систематизировать основные представления об ответственности за принятые решения; критически оценивать принятые решения; избегать автоматического применения стандартных форм и приемов при решении нестандартных задач	На базовом уровне, с ошибками может выделять и систематизировать основные представления об ответственности за принятые решения; критически оценивать принятые решения; избегать автоматического применения стандартных форм и приемов при решении нестандартных задач	Не может выделять и систематизировать основные представления об ответственности за принятые решения; критически оценивать принятые решения; избегать автоматического применения стандартных форм и приемов при решении нестандартных задач	2-5
	Умеет использовать знания психологии и этики в профессиональной	Верно и в полном объеме может использовать знания	С незначительными замечаниями может использовать знания	На базовом уровне, с ошибками может использовать знания	Не может использовать знания психологии и этики в	

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций				Итого
		Высокий (верно и в полном объеме) - 5 б.	Средний (с незначительными замечаниями) - 4 б.	Низкий (на базовом уровне, с ошибками) - 3 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок, ответ не дан) – 2 б.	
	деятельности; применять приемы делового общения, соблюдать этические нормы поведения	психологии и этики в профессиональной деятельности; применять приемы делового общения, соблюдать этические нормы поведения	психологии и этики в профессиональной деятельности; применять приемы делового общения, соблюдать этические нормы поведения	психологии и этики в профессиональной деятельности; применять приемы делового общения, соблюдать этические нормы поведения	профессиональной деятельности; применять приемы делового общения, соблюдать этические нормы поведения	
	Умеет осуществлять подбор и подготовку информации, заданий проектной команде, ставить цели и формулировать задачи для реализации разработанных проектов в коммерческой организации	Верно и в полном объеме может осуществлять подбор и подготовку информации, заданий проектной команде, ставить цели и формулировать задачи для реализации разработанных проектов в коммерческой организации	С незначительными замечаниями может осуществлять подбор и подготовку информации, заданий проектной команде, ставить цели и формулировать задачи для реализации разработанных проектов в коммерческой организации	На базовом уровне, с ошибками может осуществлять подбор и подготовку информации, заданий проектной команде, ставить цели и формулировать задачи для реализации разработанных проектов в коммерческой организации	Не может осуществлять подбор и подготовку информации, заданий проектной команде, ставить цели и формулировать задачи для реализации разработанных проектов в коммерческой организации	
	Умеет рассчитывать показатели оценки экономической эффективности проекта с учетом фактора неопределённости	Верно и в полном объеме может рассчитывать показатели оценки экономической эффективности проекта с учетом фактора неопределённости	С незначительными замечаниями может рассчитывать показатели оценки экономической эффективности проекта с учетом фактора неопределённости	На базовом уровне, с ошибками может рассчитывать показатели оценки экономической эффективности проекта с учетом фактора неопределённости	Не может рассчитывать показатели оценки экономической эффективности проекта с учетом фактора неопределённости	
	Уметь разрабатывать программу поведения экономических агентов	Верно и в полном объеме может разрабатывать	С незначительными замечаниями может разрабатывать	На базовом уровне, с ошибками может разрабатывать	Не может разрабатывать программу поведения	

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций				Итого
		Высокий (верно и в полном объеме) - 5 б.	Средний (с незначительными замечаниями) - 4 б.	Низкий (на базовом уровне, с ошибками) - 3 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок, ответ не дан) – 2 б.	
	финансовых рынках, разрабатывать стратегии поведения предприятий и других экономических субъектов на различных рынках	программу поведения экономических агентов финансовых рынках, разрабатывать стратегии поведения предприятий и других экономических субъектов на различных рынках	программу поведения экономических агентов финансовых рынках, разрабатывать стратегии поведения предприятий и других экономических субъектов на различных рынках	программу поведения экономических агентов финансовых рынках, разрабатывать стратегии поведения предприятий и других экономических субъектов на различных рынках	экономических агентов финансовых рынках, разрабатывать стратегии поведения предприятий и других экономических субъектов на различных рынках	
	Умеет применять современные методики расчета и анализа социально-экономических показателей, характеризующих экономические процессы и явления на микроуровне	Верно и в полном объеме может применять современные методики расчета и анализа социально-экономических показателей, характеризующих экономические процессы и явления на микроуровне	С незначительными замечаниями может применять современные методики расчета и анализа социально-экономических показателей, характеризующих экономические процессы и явления на микроуровне	На базовом уровне, с ошибками может применять современные методики расчета и анализа социально-экономических показателей, характеризующих экономические процессы и явления на микроуровне	Не может применять современные методики расчета и анализа социально-экономических показателей, характеризующих экономические процессы и явления на микроуровне	
ПК-5 ПК-6 ПК-11	Владеет навыками анализа значимости, в том числе социальной и этической ответственности, за принятые решения, подходами к оценке действий в нестандартных ситуациях	Верно и в полном объеме владеет навыками анализа значимости, в том числе социальной и этической ответственности, за принятые решения, подходами к оценке действий в нестандартных	С незначительными замечаниями владеет навыками анализа значимости, в том числе социальной и этической ответственности, за принятые решения, подходами к оценке действий в	На базовом уровне, с ошибками владеет навыками анализа значимости, в том числе социальной и этической ответственности, за принятые решения, подходами к оценке действий в	Не владеет навыками анализа значимости, в том числе социальной и этической ответственности, за принятые решения, подходами к оценке действий в нестандартных ситуациях	2-5

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций				Итого
		Высокий (верно и в полном объеме) - 5 б.	Средний (с незначительными замечаниями) - 4 б.	Низкий (на базовом уровне, с ошибками) - 3 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок, ответ не дан) – 2 б.	
		ситуациях	нестандартных ситуациях	нестандартных ситуациях		
	Владеет навыками готовности руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	Верно и в полном объеме владеет навыками готовности руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	С незначительными замечаниями владеет навыками готовности руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	На базовом уровне, с ошибками владеет навыками готовности руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	Не владеет навыками готовности руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	
	Владеет навыками проведения проектного анализа	Верно и в полном объеме владеет навыками проведения проектного анализа	С незначительными замечаниями владеет навыками проведения проектного анализа	На базовом уровне, с ошибками владеет навыками проведения проектного анализа	Не владеет навыками проведения проектного анализа	
	Владеет навыками разработки инвестиционных и спекулятивных стратегий на фондовых и валютных рынках	Верно и в полном объеме владеет навыками разработки инвестиционных и спекулятивных стратегий на фондовых и валютных рынках	С незначительными замечаниями владеет навыками разработки инвестиционных и спекулятивных стратегий на фондовых и валютных рынках	На базовом уровне, с ошибками владеет навыками разработки инвестиционных и спекулятивных стратегий на фондовых и валютных рынках	Не владеет навыками разработки инвестиционных и спекулятивных стратегий на фондовых и валютных рынках	
	Владеет способами оценки эффективности проектов с учетом фактора неопределенности	Верно и в полном объеме владеет способами оценки эффективности проектов с учетом фактора	С незначительными замечаниями владеет способами оценки эффективности проектов с учетом	На базовом уровне, с ошибками владеет способами оценки эффективности проектов с учетом	Не владеет способами оценки эффективности проектов с учетом фактора	

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций				Итого
		Высокий (верно и в полном объеме) - 5 б.	Средний (с незначительными замечаниями) - 4 б.	Низкий (на базовом уровне, с ошибками) - 3 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок, ответ не дан) – 2 б.	
		неопределенности	фактора неопределенности	фактора неопределенности	неопределенности	
	Владеет способностью руководить экономическими службами и подразделениями на предприятиях и организациях различных форм собственности	Верно и в полном объеме владеет способностью руководить экономическими службами и подразделениями на предприятиях и организациях различных форм собственности	С незначительными замечаниями владеет способностью руководить экономическими службами и подразделениями на предприятиях и организациях различных форм собственности	На базовом уровне, с ошибками владеет способностью руководить экономическими службами и подразделениями на предприятиях и организациях различных форм собственности	Не владеет способностью руководить экономическими службами и подразделениями на предприятиях и организациях различных форм собственности	

Шкала оценивания:

Оценка	Баллы	Уровень сформированности компетенции
зачтено	8-15	высокий, хороший, достаточный
не зачтено	Менее 7	недостаточный

17.3. Материалы для подготовки к промежуточной аттестации

Задания подготовлены для проверки сформированности компетенции:
ОК-2, ОПК-2, ПК-5, ПК-6, ПК-7, ПК-11

Вопросы к зачету:

1. Сущность и содержание управленческих решений.
2. Понятие качества управленческих решений.
3. Принятие решений в условиях риска и неопределённости.
4. Составляющие качества управленческих решений: организаторская сторона, экономические условия.
5. Факторы разработки и осуществления, влияющие на качественный уровень управленческих решений.
6. Решение как реакция на возникшую проблему.
7. Подходы к ПРПР управленческих решений.
8. Основные этапы ПРПР управленческих решений.
9. Процедуры, выполняемые ЛПР по организации ПРПР управленческих решений.
10. Модель формирования культуры принятия управленческих решений.
11. Содержание конкретных функций ПРПР.
12. Содержание процедур ПРПР.
13. Содержание общих функций ПРПР управленческих решений.
14. Организация ПРПР сложных управленческих решений: обязанности системных аналитиков и ЛПР.
15. Методы и критерии принятия решений в условиях риска и неопределенности.
16. Мотивация и стимулирование реализации управленческих решений.
17. Составляющие технологии разработки управленческих решений.
18. Процессорные технологии.
19. Целевые технологии управленческих решений.
20. Требования к методам разработки управленческих решений.
21. Системный анализ.
22. Методы ситуационного анализа. Метод сценариев.
23. Эвристический метод разработки управленческих решений.
24. Методы творческого мышления.
25. Методы подключения новых интеллектуальных источников.
26. Дерево решений.
27. Матричный метод.
28. Теоретико-игровой метод.
29. Методы выработки решений в диалоговом режиме «человек-машина».
30. Методы экстраполяции.
31. Методы математического программирования.

32. Методы моделирования.
33. Статистический метод.
34. Алгоритмический метод.
35. Экспертные методы.
36. Общие свойства проблем.
37. Проблема как признание необходимости решения.
38. Типы проблем. Методика диагностирование проблемы.
39. Экономическая служба и подразделения предприятия: взаимосвязь целей и решений.
40. Показатели решения.
41. Шкала оценки.
42. Критерии успешного решения.
43. Многокритериальные задачи.
44. Прямые и обратные задачи принятия управленческих решений.
45. Формулирование идей для альтернативных вариантов.
46. Построение поля решений.
47. Исследование полноты альтернативных вариантов.
48. Условия выбора альтернативного варианта.
49. Оценка всех альтернатив и выбор одной из них.
50. Методы оценки альтернативных вариантов управленческих решений.
51. Принцип ограничивающего фактора.
52. Стратегии принятия решения.
53. Области эффективных решений в зависимости от уровня неопределенности.
54. Влияние характеристик информации на степень неопределенности.
55. Риск неопределенности. Оценка степени риска.
56. Управление неопределенностями.
57. Уменьшение отрицательных последствий рисков.
58. Системное страхование бизнеса.
59. Управленческое решение – объект страхования.
60. Принятие решения ЛПР.
61. Основные формы управленческих решений.
62. Содержание этапа выполнения управленческих решений.
63. Организационно-распорядительная деятельность.
64. Доведение решения до исполнителей (разъяснение содержания).
65. Проблемы и особенности принятия управленческих решений в производственном менеджменте.
66. Составляющие эффективности управленческих решений.
67. Оценка экономической эффективности управленческих решений.

Типовые контрольные задания:

1. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности: Фирмой, реализующей продукцию на внешнем рынке, впрямь были

закуплены основные материалы 500 млн.руб. Впоследствии в связи с изменением технологии выяснилось, что для собственного производства эти материалы малопригодны. Однако российский партнер готов купить у данной фирмы продукцию, изготовленную из этих материалов, за 800 млн.руб. При этом дополнительные затраты у фирмы составят 1000 млн. руб. Целесообразно ли принимать подобный заказ?

2. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности:

Фирмой, реализующей продукцию на внешнем рынке, впрямую были закуплены основные материалы 500 млн.руб. Впоследствии в связи с изменением технологии выяснилось, что для собственного производства эти материалы малопригодны. Однако российский партнер готов купить у данной фирмы продукцию, изготовленную из этих материалов, за 800 млн.руб. При этом дополнительные затраты у фирмы составят 900 млн. руб. Целесообразно ли принимать подобный заказ?

3. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности:

Фирмой, реализующей продукцию на внешнем рынке, впрямую были закуплены основные материалы 950 млн.руб. Впоследствии в связи с изменением технологии выяснилось, что для собственного производства эти материалы малопригодны. Однако российский партнер готов купить у данной фирмы продукцию, изготовленную из этих материалов, за 1050 млн.руб. При этом дополнительные затраты у фирмы составят 850 млн. руб. Целесообразно ли принимать подобный заказ?

4. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности:

Фирмой, реализующей продукцию на внешнем рынке, впрямую были закуплены основные материалы 900 млн.руб. Впоследствии в связи с изменением технологии выяснилось, что для собственного производства эти материалы малопригодны. Однако российский партнер готов купить у данной фирмы продукцию, изготовленную из этих материалов, за 1000 млн.руб. При этом дополнительные затраты у фирмы составят 800 млн. руб. Целесообразно ли принимать подобный заказ?

Образцы тестовых заданий для проведения промежуточной аттестации:

1. Управление различают в системах:

- а) социальных, биологических, технических
- б) технологических, экономических, экологических
- в) предпринимательских, формальных, темпераментных
- г) организационных, мотивационных, ситуационных

2. Виды неопределенности в зависимости от причин ее появления

- а) количественная, информационная, профессиональная,

ограничительная, неопределенность внешней среды

б) количественная, информационная, профессиональная, ограничительная, стоимостная

в) количественная, информационная, профессиональная, ограничительная, стоимостная и неопределенность внешней среды

3. При принятии решений менеджер использует основные функции управления:

а) прогнозирование, делегирование, активизацию, оптимизацию

б) тестирование, администрирование, регулирование, нормирование

в) стимулирование, координацию, анализ, контроль

г) планирование, организацию, мотивацию, контроль

д) активизацию, руководство, обучение, контроль

4. Управленческое решение в общем виде — это:

а) действия руководителя в рамках своих функций

б) распоряжение руководителя, поддержанное коллективом

в) основа управления

г) сознательный выбор того, как вести себя в данных обстоятельствах

д) любой результат мыслительной деятельности руководителя

5. Основное требование к управленческому решению:

а) иметь необходимое ресурсное обеспечение

б) соответствовать законам и уставу предприятия; управление качеством

в) обеспечивать социальные потребности коллектива

г) иметь четкую целевую направленность

д) обеспечивать прибыль собственникам

6. Управленческое решение — это:

а) создание научного фундамента, заменяющего собой традиционные методы работы

б) продукт управленческого труда, организационная реакция на проблему

в) результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу или к необходимым действиям

г) эффективный путь координации действий

д) директивный акт руководителя, направленный на выработку оптимального комплекса мероприятий для достижения поставленных целей

7. Условия риска при принятии управленческого решения — это:

а) условия достоверности

б) условия определенности

в) условия неизмеримой неопределенности

г) условия измеримой неопределенности

д) условия надежности

17.4 Критерии оценки для проведения зачета по дисциплине

Оценка «зачтено» выставляется студенту, если он способен действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения; руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия; самостоятельно осуществлять подготовку заданий и разрабатывать проектные решения с учетом фактора неопределенности, разрабатывать соответствующие методические и нормативные документы, а также предложения и мероприятия по реализации разработанных проектов и программ; оценивать эффективность проектов с учетом фактора неопределенности; разрабатывать стратегии поведения экономических агентов на различных рынках; руководить экономическими службами и подразделениями на предприятиях и организациях различных форм собственности, в органах государственной и муниципальной власти.

Оценка «не зачтено» ставится студенту за отсутствие способностей действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения; руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия; самостоятельно осуществлять подготовку заданий и разрабатывать проектные решения с учетом фактора неопределенности, разрабатывать соответствующие методические и нормативные документы, а также предложения и мероприятия по реализации разработанных проектов и программ; оценивать эффективность проектов с учетом фактора неопределенности; разрабатывать стратегии поведения экономических агентов на различных рынках; руководить экономическими службами и подразделениями на предприятиях и организациях различных форм собственности, в органах государственной и муниципальной власти.

Критерии оценивания тестовых заданий:

55% -100% правильных ответов – «зачтено»;

Менее 55% -правильных ответов - «не зачтено».

18. Материалы для проведения текущего контроля и текущей аттестации по дисциплине

18.1. Материалы для текущего контроля

Деловые игры

по дисциплине «Теория и практика принятия управленческих решений»

Деловая игра №1

Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения

Цель игры: Принятие управленческого решения по финансовой устойчивости предприятия.

Содержание игры:

1. Студенты выбирают жюри, которое состоит из трех студентов.
2. Остальные студенты делятся на малые группы (команды) и получают задание от руководителя игры.
3. Деловая игра состоит из трех этапов:
 - обсуждение поставленной задачи;
 - самостоятельная работа в команде;
 - подготовка управленческого решения по финансовой устойчивости предприятия «А». Решение готовится каждой малой группой на основе краткой характеристики предприятия «А», анализа и оценки бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах предприятия «А» за прошлый и текущий периоды, а также прогнозных показателей финансово-хозяйственной деятельности по заданным параметрам.

Деловая игра № 2

Разработка управленческих решений методом коллективного генерирования идей

Цель игры: Практическое освоение и отработка навыков коллективного генерирования идей.

Исходные теоретические положения

Метод «мозговой атаки» основан на гипотезе, что среди множества идей, высказанных экспертами на совещании по специально разработанной программе, можно найти несколько рациональных. Этот метод целесообразно использовать в тех случаях, когда традиционные способы решения проблемы не дают эффективного результата и требуется получить

набор возможных вариантов решения вопроса, расширить круг факторов, которые необходимо принимать во внимание, выбирая окончательный вариант решения. Эффективность «мозговой атаки» зависит от соблюдения следующих правил:

1. Во время обсуждения никто не может претендовать на особую роль и привилегию, даже автор блестящей идеи.
2. Запрещены любые взаимные критические замечания и промежуточные оценки.
3. В ходе обсуждения следует стремиться, чтобы числа выдвинутых идей было как можно больше и они были как можно разнообразнее.
4. Допускаются и приветствуются дополнение, усовершенствование и развитие идей, предложенных любыми участниками "мозговой атаки".
5. Участники обсуждения за одно выступление могут выдавать лишь одно предложение.

Методические указания

Процедура «мозговой атаки» включает пять этапов:

Первый этап - Формулирование или выбор проблемы, которую необходимо решить с учетом ее актуальности и коллективных интересов. Группа делится на три команды, в каждой из которых выбирают ведущего, руководителя проекта и секретаря.

Второй этап – разминка, т.е. упражнение в быстром поиске ответов на поставленные ведущим вопросы и задачи, что помогает быстро войти в свои роли, адаптироваться к правилам игры.

Третий этап – «мозговая атака» проблемы. Каждый участник может выступать несколько раз, но за один раз высказывать не более одной идеи и продолжительность выступления не более 1-2 мин. Секретарь собрания фиксирует все высказанные предложения.

Четвертый этап – оценка, классификация и отбор наиболее совершенных идей. Исходя из цели разработки предложенные идеи классифицируют, определяют возможные сферы их использования, составляют планы их реализации, конкретизируют исполнителей и сроки исполнения работ. Реализация поставленных задач осуществляется под руководством руководителя проекта отдельно в каждой команде.

Пятый этап – окончательная оценка деятельности команды. Формируется экспертная комиссия: преподаватель и по два представителя от каждой команды. Она заслушивает обобщения руководителей проекта, выделяет наиболее интересные варианты решений, делает критический обзор хода игры и рекомендации, объявляет результаты.

Регламент игры: игра проводится в один цикл, приближенное время этапов игры: первый этап – 25 минут, второй – 25 минут, третий – 45 минут, четвертый – 30 минут, пятый этап объявления результатов – (по необходимости).

Задание:

1. Разработать управленческое решение методом коллективного генерирования идей.

2. Составить отчет, который должен содержать протоколы предложений команд и руководителей проектов, заключение экспертной комиссии и итоговый документ – комплекс предложений по решению проблемы, подвергнутой «мозговой атаке».

3. Заключение экспертной комиссии должно содержать оценку деятельности группы по следующим показателям: правильность и оригинальность идей, комплексность и глубина анализа рассматриваемой проблемы, соблюдение регламента в процессе дискуссии, активность группы, корректность взаимоотношений, качество исполнения ролей.

Темы для обсуждений деловой игры:

1. Совершенствование социально-психологических отношений в коллективе.

2. Особенности деятельности руководителя в условиях расширения демократических форм управления.

3. По выбору магистров.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» (пять баллов) выставляется студенту, если студент справился с выполнением заданий всех трёх этапов деловой игры и получил:

- 1 балл за обсуждение поставленной задачи и предварительный обмен мнением на совещательной основе;

- 2 балла за самостоятельную работу в команде;

- 3 балла за полноту раскрытия темы задания и ответы на все дополнительные вопросы руководителя деловой игры.

Комплект заданий для контрольной работы №1

по дисциплине «Теория и практика принятия управленческих решений»

Тема 1. Общая методология и принципы принятия управленческих решений

Вариант 1

1. Дайте определение понятию «Управленческое решение».
2. Сферы принятия управленческого решения.
3. Экономическая основа принятия управленческого решения.

Вариант 2

1. Дайте определение понятиям «управленческая проблема», «управленческое решение».
2. Функции управленческого решения.
3. Социальная основа принятия управленческого решения.

Вариант 3

1. Условия и факторы неопределенности и их роль в принятии управленческих решений.
2. Характеристика основных типов управленческих решений.
3. Правовая и технологическая основа принятия управленческого решения.

Тема 2. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения

Вариант 1

1. Основные параметры процесса анализа внешней среды для принятия и реализации управленческого решения.
2. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив.
3. Методы анализа внешней среды.

Вариант 2

1. Личные наблюдения, опыт, аналогия.
2. Деловая беседа, целевая анкета.
3. Правила составления деловой анкеты.

Вариант 3

1. Учет интересов опрашиваемого лица.
2. Преимущества и недостатки использования деловой анкеты.
3. Внешний аудит и консалтинг

Тема 4. Теория и практика применения методов оптимизации

управленческих решений

Вариант 1

1. Нормативно-методические проблемы организации исполнения принятых управленческих решений.
2. Методы контроля и оценки исполнения решений.
3. Значение стандартизации процессов управления качеством процесса разработки и принятия управленческого

Вариант 2

1. Стимулирование и кадровое обеспечение реализации решения.
2. Особенности оценки эффективности управленческого решения/проекта
3. Приемы и методы разработки супероптимальных решений

Вариант 3

1. Контроль реализации управленческих решений.
2. Управленческие решения и ответственность
3. Эффективность решений.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он показал высокий уровень сформированности компетенции, верно и в полном объеме показал глубокие исчерпывающие знания всего программного материала по дисциплине, понимание сущности проблемы; дал логически последовательные, содержательные, полные правильные и конкретные ответы на все вопросы экзаменационного билета, дополнительные вопросы; использовал в необходимой мере в ответах на вопросы материалы всей рекомендуемой литературы.

- оценка «хорошо» выставляется студенту, если он показал средний уровень сформированности компетенции, с незначительными замечаниями показал твердые и достаточно полные знания всего программного материала по дисциплине. Дал последовательные, правильные, конкретные ответы на поставленные вопросы при свободном устранении замечаний по отдельным вопросам.

- оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он показал низкий уровень сформированности компетенции, на базовом уровне с ошибками показал знание и понимание предмета; дал правильные и конкретные, без грубых ошибок ответы на поставленные вопросы при устранении неточностей и несущественных ошибок в освещении отдельных положений при наводящих вопросах экзаменатора; при наличии ошибок в чтении и изображении схем процессов; при ответах на вопросы основная рекомендованная литература использована недостаточно.

- оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он

показал недостаточный уровень сформированности компетенции, дал неправильный ответ хотя бы на один из основных вопросов, сделал большое количество ошибок в ответе, не понимает сущности излагаемых вопросов; дает неуверенные и неточные ответы на дополнительные вопросы.

Вопросы для опросов, коллективных дискуссий

по дисциплине «Теория и практика принятия управленческих решений»

Тема 1. Общая методология и принципы принятия управленческих решений

1. Сущность, понятия и природа теории принятия решений.
2. Управленческие решения и наука управления.
3. Роль управленческого решения в процессе деятельности организации и повышении ее эффективности.
4. Функции решения в методологии и организации процесса управления.
5. Целевая ориентация управленческих решений.
6. Теоретические концепции управленческих решений.

Тема 4. Теория и практика применения методов оптимизации управленческих решений

1. Методы календарного планирования и управления при разработке управленческих решений.
2. Основные понятия сетевого планирования и управления.
3. Правила построения сетевых моделей, графов, графиков.
4. Временные, стоимостные и ресурсные параметры сетевого графика.
5. Методы расчета сетевых графиков.
6. Оптимизация сетевых графиков.
7. Качество управленческих решений.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если набрал 15 баллов;
- оценка «хорошо» выставляется студенту, если набрал 12 баллов;
- оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если набрал 9 баллов;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если набрал менее 6 баллов.

Комплект заданий для контрольной работы №2

по дисциплине «Теория и практика принятия управленческих решений»

Вариант 1

Задание 1. Внешняя среда предприятия (организации) и какие вы знаете кольца ближнего его окружения?

Задание 2. Основные свойства внешней среды предприятия (организации), учитываемые при разработке управленческих решений.

Задание 3. Малое предприятие производит и реализует столовые наборы для микроволновой печи. Переменные затраты по столовым наборам - 30,0 тыс. руб. за 1 набор. Предприятие согласно информации маркетинговой службы может продавать столовые наборы в Татарстане, в Беларуси, в Сибири:

- в Татарстане 6000 шт. по цене 50,0 тыс. руб. за шт. и иметь прибыль 20,0 млн.руб.;

- в Беларуси 3500 шт. по цене 60,0 тыс. руб. за шт.;

- в Сибири 2000 шт. по цене 40,0 тыс. руб. за шт.

Определить:

1. Постоянные затраты по производству столовых наборов для микроволновой печи;

2. Какой финансовый результат получит предприятие при планировании реализации продукции в Беларуси и Сибири?

3. Какое управленческое решение примет предприятие по производству и реализации своей продукции с учетом информации маркетинговой службы и почему?

Вариант 2

Задание 1. Внешняя среда предприятия (организации) и какие вы знаете кольца дальнего его окружения?

Задание 2. Элементы внутренней среды предприятия (организации).

Задание 3. Малое предприятие производит и реализует столовые наборы для микроволновой печи. Переменные затраты по столовым наборам - 30,0 тыс. руб. за 1 набор. Предприятие согласно информации маркетинговой службы может продавать столовые наборы в Татарстане, в Беларуси, в Сибири:

- в Татарстане 6000 шт. по цене 50,0 тыс. руб. за шт. и иметь прибыль 20,0 млн.руб.;

- в Беларуси 3500 шт. по цене 60,0 тыс. руб. за шт.;

- в Сибири 2000 шт. по цене 40,0 тыс. руб. за шт.

Определить:

1. Постоянные затраты по производству столовых наборов для микроволновой печи;

2. Какой финансовый результат получит предприятие при планировании реализации продукции в Беларуси и Сибири?

3. Какое управленческое решение примет предприятие по производству и реализации своей продукции с учетом информации маркетинговой службы и почему?

Вариант 3

Задание 1. Сущность и понятие мониторинга и контроля на предприятии.

Задание 2. Какого значение контроля в реализации управленческих решений?

Задание 3. Совет директоров для повышения рентабельности акционерного общества принял проектное решение о выделении инвестиции на внедрение в производство инвестиционного проекта «Модернизация технологической линии карамели отклонив инвестиционный проект «Реконструкция технологической линии пряников».

Необходимо провести оценку эффективности проектного решения, а для этого с учетом методов дисконтирования денежных потоков провести оценку входных и выходных денежных потоков. И определить какой из проектов наиболее выгоден для вложения средств, если по обоим проектам ставка дисконтирования 10 %, а первоначальные инвестиции составляют 3000 тыс. руб. Инвестиции будут генерировать по каждому проекту движение следующих денежных потоков:

Период	Доход проекта, тыс. руб.	
	Реконструкция технологической линии пряников	Модернизация технологической линии карамели
1 год	810	750
2 год	800	910
3 год	790	850
4 год	820	900
5 год	800	870

Вариант 2

Задание 1. Какие вы знаете виды контроля реализации управленческих решений?

Задание 2. Какова роль информационных технологий в процессе осуществления мониторинга и контроля?

Задание 3. Совет директоров для повышения рентабельности акционерного общества принял решение выделить инвестиции на внедрение в производство инвестиционного проекта «Модернизация технологической линии карамели отклонив инвестиционный проект «Реконструкция технологической линии пряников».

Необходимо провести контроль эффективности принимаемого управленческого решения, а для этого с учетом методов дисконтирования денежных потоков провести оценку входных и выходных денежных потоков.

И определить какой из проектов наиболее выгоден для вложения средств, если по обоим проектам ставка дисконтирования 12 %, а первоначальные инвестиции составляют 5 000 тыс. руб. Инвестиции будут генерировать по каждому проекту движение следующих денежных потоков:

Период	Доход проекта, тыс. руб.	
	Реконструкция технологической линии пряников	Модернизация технологической линии карамели
1 год	810	750
2 год	800	910
3 год	790	850
4 год	820	900
5 год	800	870

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если набрал 15 баллов;
- оценка «хорошо» выставляется студенту, если набрал 12 баллов;
- оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если набрал 9 баллов;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если набрал менее 6 баллов.

Комплект разноуровневых задач (заданий)

по дисциплине «Теория и практика принятия управленческих решений»

I. ТЕСТОВЫЕ ВОПРОСЫ (ЗАДАНИЯ):

1. Теория принятия решений является:
 - а) составной частью науки управления;
 - б) самостоятельной наукой управления.

2. Теория принятия решений это система основных идей:
 - а) закономерности процесса принятия решений;
 - б) определения методов и технологий принятия решений;
 - в) формирования важнейших практических рекомендаций;
 - г) «а» + «б»;
 - д) «в» + «г».

3. Знание теории принятия решений - это условие:
 - а) профессиональной компетенции руководителя;
 - б) вооружения руководителя научно обоснованным подходом к выполнению его вспомогательной функции;
 - в) «а» + «б».

4. Основные направления исследований в области теории принятия решений - это:
 - а) социально-политическое, организационно-технологическое, психологическое;
 - б) социально-политическое, организационно-технологическое, организационно-техническое;
 - в) социально-политическое, организационно-технологическое, финансово-экономическое.

5. Общественно-политическая сущность решений применительно к различным социальным и профессиональным группам людей и государства - это предмет исследования:
 - а) социально-политического направления;
 - б) психологического направления;
 - в) финансово-экономического направления.

6. Методы и технология подготовки и принятия решений - это предмет исследования:
 - а) социально-политического направления;
 - б) организационно-технического направления;
 - в) финансово-экономического направления;
 - г) организационно-технологического направления.

7. Концепция математического выбора решений в области управленческих решений носит:

- а) вспомогательный характер
- б) комплексный, многосторонний характер теории принятия решений и основные задачи и направления ее развития

8. Качественно-предметная концепция выбора решений в области управленческих решений ориентирована на:

- а) общее представление процесса принятия решений
- б) комплексный, многосторонний характер теории принятия решений и основные задачи и направления ее развития

9. Управленческие решения – это вариант действия руководителя с целью обеспечения:

- а) выполнения поставленных перед организацией задач
- б) роста объема производства
- в) роста заработной платы работников организации (предприятия)

10. К управленческим решениям, классифицируемым по признаку – характер решаемых проблем относятся решения:

- а) научно-технические, технологические
- б) экономические, организационные
- в) социальные, идейно-воспитательные
- г) стратегические, тактические, оперативные (текущие)
- д) «а» + «б»
- е) «а» + «б» + «в»

11. К управленческим решениям, классифицируемым по признаку – степень формализации относятся решения:

- а) стратегические, тактические, оперативные (текущие);
- б) запрограммированные
- в) незапрограммированные
- г) «а» + «б»
- д) «б» + «в»
- е) «а» + «б» + «в»

12. Рациональные решения:

- а) не зависят от прошлого накопленного опыта, обусловленного знаниями
- б) зависят от прошлого накопленного опыта, обусловленного знаниями

13. Решения, основанные на рассуждении:

- а) не зависят от прошлого накопленного опыта, обусловленного знаниями

б) зависят от прошлого накопленного опыта, обусловленного знаниями

14. Активность, дерзание, способность пойти на разумный риск - это:

- а) факторы процесса выработки решений
- б) функции процесса выработки решений
- в) «а» + «б»

15. Как атрибут мыслительного процесса при формулировании выводов из оценки обстановки применяется:

- а) диалектический метод выработки решений – дедукция
- б) диалектический метод выработки решений - индукция
- в) «а» + «б»

16. Неопределенность при принятии решений может быть устранена полностью или частично:

- а) единственным способом
- б) двумя способами
- в) тремя способами

17. Метод мозгового штурма, позволяющий активизировать разработку новых идей и решений в трудных тупиковых ситуациях, когда известные пути и способы решения проблемы оказываются непригодными - это:

- а) формализованный метод, используемый для обоснования и выбора оптимальных решений
- б) неформализованный метод, используемый для обоснования и выбора оптимальных решений

18. Под действием каких факторов может потребоваться корректировка принятых ранее управленческих решений.

- а) смена руководства
- б) изменение факторов внешней среды
- в) потребность в техническом переоснащении предприятия

19. Процесс обеспечения целей, поставленных перед организацией, а также реализации принятых управленческих решений — это процесс:

- а) контроля
- б) реализации управленческих решений
- в) прогнозирования.

20. Риски, включающие их деление на внутренние нетехнические (срыв графиков и работ, отсутствие необходимых специалистов, ошибки в проекте, нереальность планов, перерывы в финансировании, превышение затрат и т.п.) считаются:

- а) управленческими рисками;
- б) финансовыми рисками;
- в) инвестиционными рисками.

21. Зарубежная трехфакторная модель прогнозирования риска финансовой несостоятельности (банкротства) организаций - это:

- а) модель компании Du Pont;
- б) модель Уильяма Бивера;
- в) модель Z –счета Э. Альтмана.

22. Условия неопределенности характеризуются

- а) достаточно полным количеством информации для организации действий;
- б) отсутствием достаточного количества информации для организации действий;
- в) отсутствием измеримой неопределенности для организации действий

23. Средняя величина риска при принятии управленческого решения составляет:

- а) 20%
- б) 40%
- в) 50%

24. Предотвращение страхового события в управлении страхованием является:

- а) целью
- б) функцией
- в) задачей

25. Главное в любой стратегии хеджирования – определить желаемое соотношение между:

- а) риском и прибылью
- б) выручкой и затратами
- в) приростными доходами и приростными затратами

II. ПРАКТИЧЕСКИЕ (ЗАДАЧИ) ЗАДАНИЯ:

Задание 1. Исходные данные для принятия управленческих решений:

Фирмой, реализующей продукцию на внешнем рынке, впрок были закуплены основные материалы на 500 млн. руб. Впоследствии в связи с изменением технологии выяснилось, что для собственного производства эти материалы малопригодны. Однако российский партнер готов купить у данной фирмы продукцию, изготовленную из этих материалов, за 800 млн. руб. При этом дополнительные затраты у фирмы составят 600 млн. руб.

Какое управленческое решение необходимо принять руководству фирмы - целесообразно или нет принимать подобный заказ в условиях неопределенности?

Задание 2. Исходные данные для принятия управленческих решений:

Совет директоров акционерного общества изучая вопрос модернизации производства цеха № 1 рассматривает два инвестиционных проекта, стоимость капитала которых составляет 12 %. Риск, определенный экспертным путем, связанный с реализацией проекта «А» – 10 %, а проекта «Б», - 14 %. Срок реализации проектов – 3 года. Необходимо оценить эффективность проектов с учетом риска и принять решение о внедрении эффективного проекта в производство.

Размеры инвестиций в проект «А» - 200 тыс. руб., в проект «Б» - 230 тыс. руб. Инвестиция в проект «А» генерирует денежные потоки в первый год - 50 тыс. руб., во второй - 60 тыс. руб. в третий - 70 тыс. руб., а в проект «Б» соответственно - 80; 90; 100.

Задание 3. Исходные данные для принятия управленческих решений:

Руководство предприятия «Х» рассматривает инвестиционный проект «А», срок его реализации 4 года. Значение ожидаемого дохода в первый год 200 тыс. руб., во второй - 150 тыс. руб., в третий - 110 тыс. руб., в четвертый 100 тыс. руб., а так же известно, что руководство не склонно к риску. Стоимость капитала проекта (ставка расчетного процента) оценена на уровне 22%. Требуемые инвестиции составляют для проекта «А» - 400 тыс. руб.. Понижающий коэффициент (степень риска) поступления денежных потоков (в первый год 0,9; во второй – 0,85; в третий – 0,8; в четвертый 0,75) определен экспертным путем.

Необходимо оценить эффективность проекта с учетом риска и принять решение о целесообразности его внедрения на предприятии.

Задание 4. Исходные данные для принятия управленческих решений:

Руководство холдинговой компании рассмотрело внедрение инвестиционных мероприятий «А» и «Б» на 100 предприятиях компании.

От внедрения инвестиционного мероприятия «А» была получена прибыль в размере:

- 25 тыс. руб. на 40 предприятиях;
- 20 тыс. руб. на 30 предприятиях;
- 30 тыс. руб. на 30 предприятиях.

От внедрения инвестиционного мероприятия «Б» была получена прибыль в размере:

- 30 тыс. руб. на 50 предприятиях;
- 40 тыс. руб. на 30 предприятиях;
- 15 тыс. руб. на 20 предприятиях.

Необходимо определить, какое из этих инвестиционных мероприятий является более прибыльным и какое решение необходимо принять для внедрения этого мероприятия в предприятиях компании.

Для этого с учетом статистических методов принятия решений определить:

- вероятность реализации мероприятия в каждой группе предприятий - P ;
- среднюю ожидаемую прибыль инновационного мероприятия - (X)
- дисперсию – σ^2 ;
- среднеквадратическое отклонение - σ ;
- коэффициент вариации - V .

Задание 5. Исходные данные для принятия управленческих решений:

Организация планирует получить в следующем году прибыль в размере 10 000 млн. руб.. Переменные затраты составляют 50 млн. руб. за единицу, постоянные – 20 000 млн. руб. в год, продажная цена – 90 млн. руб. за единицу.

Какое решение должно быть принято организацией по планированию объема производства, чтобы получить годовую планируемую прибыль?

Задание 6. Исходные данные для принятия управленческих решений:

Предприятие производит и реализует маникюрные наборы. Переменные затраты по маникюрным наборам - 38,0 тыс. руб. за 1 набор. Предприятие согласно информации маркетинговой службы может продавать маникюрные наборы в трёх регионах:

- в регионе «А» 6000 шт. по цене 56,0 тыс. руб. за шт. и иметь прибыль 20,0 млн. руб.;
- в регионе «В» 3500 шт. по цене 65,0 тыс. руб. за шт.;
- в регионе «С» 2000 шт. по цене 45,0 тыс. руб. за шт.

Определить:

1. Постоянные затраты по производству маникюрных наборов;
2. Какой финансовый результат получит предприятие при планировании реализации продукции в регионе «В» и «С»?
3. Какое управленческое решение примет предприятие по производству и реализации своей продукции с учетом информации маркетинговой службы и почему?

Задание 7. Исходные данные для принятия управленческих решений:

Совет директоров акционерного общества планирует вложить средства в реконструкцию цеха «А» стоимостью 5 000 млн. руб., при стоимости капитала проекта 20%, и ожидаемым темпом инфляции 10% в год.

Внедрение данного проектного мероприятия позволит ежегодно экономить затраты (входной денежный поток) 3 000 млн. руб. в течение 5 лет. За пять лет оборудование полностью с амортизируется.

Необходимо оценить данное инвестиционное решение с учетом инфляции и без учета инфляции?

Задание 8. Исходные данные для принятия управленческих решений:

Предприятие производит и реализует нетканые материалы. Переменные затраты по нетканым материалам - 30,0 тыс. руб. за 1 п.м.

Предприятие может продавать нетканые материалы:

- 7000 п.м. по цене 50,0 тыс. руб. за п.м. и иметь прибыль 20,0 млн. руб.;

- 4500 п.м. по цене 60,0 тыс. руб. за п.м.;

- 3000 п.м. по цене 40,0 тыс. руб. за п.м.

Определить:

1. Постоянные затраты по нетканым материалам за 1 п.м.

2. Какой финансовый результат получит предприятие при планировании реализации продукции по второму и третьему вариантам?

3. Какой вариант при принятии управленческого решения выберет предприятие по производству и выпуску нетканых материалов и почему?

Задание 9. Исходные данные для принятия управленческих решений:

Торговое предприятие имеет объем продаж – 40000 ед., выручку от продаж 20000 тыс. руб. затраты на маркетинг 180 тыс. руб., на аренду 2100 тыс. руб., на содержание персонала 2600 тыс. руб. Анализ рынка сбыта показал, что возможно увеличение объема продаж на 25 %. При этом возникает необходимость в увеличении расходов на рекламу – на 15 %, торговую площадь, что приведет к увеличению арендной платы на 18 %, численности продавцов, что приведет к увеличению затрат на содержание персонала на 10 %. Продажная цена не изменится и составит 0,5 тыс. руб. Переменные затраты на единицу – 0,228 тыс. руб.

Определить:

1. Постоянные и переменные затраты, и затраты в целом.

2. Произвести расчет приростных затрат и доходов.

3. Определить предельные затраты и доходы.

4. Оценить эффективность принимаемого управленческого решения.

Задание 10. Исходные данные для принятия управленческих решений:

Совету директоров необходимо принять решение, какой из проектов наиболее выгоден для вложения средств, если ставка дисконтирования 11 %, первоначальные инвестиции составляют 2 800 тыс. руб. и которые будут генерировать движение следующих денежных потоков:

Период	Доход проекта, тыс. руб.	
	А	В
1 год	840	780
2 год	800	810
3 год	790	850
4 год	820	900
5 год	800	870

Задание 11. Исходные данные для принятия управленческих решений:

Эксперты компании «Х» определили показатели прибыли в зависимости от ситуации на рынке своей продукции в млн. руб.

Ассортимент	Прибыль в зависимости от ситуации на рынке
-------------	--

	Ситуация 1	Ситуация 2	Ситуация 3
Холодильники	48	67	52
Морозильники	89	24	46
Кондиционеры	72	49	76

Определить какое стратегическое решение и почему следует избрать, если эксперты и маркетологи уверены, что спрос на продукцию компании будет возрастать, а его структура останется неизменной.

Задание 12. Исходные данные для принятия управленческих решений:

Эксперты компании «Х» определили показатели прибыли в зависимости от ситуации на рынке своей продукции в млн. руб.

Ассортимент	Прибыль в зависимости от ситуации на рынке		
	Ситуация 1	Ситуация 2	Ситуация 3
Холодильники	48	67	52
Морозильники	89	24	46
Кондиционеры	72	49	76

Определить какое стратегическое решение считать оптимальным, если существует риск (эксперты считают возможность реализации ситуации 1 – 40%; ситуации 2 - 23%; ситуации 3 - 25%).

Задание 13. Исходные данные для принятия управленческих решений:

Эксперты компании «Х» определили показатели прибыли в зависимости от ситуации на рынке своей продукции в млн. руб.

Ассортимент	Прибыль в зависимости от ситуации на рынке		
	Ситуация 1	Ситуация 2	Ситуация 3
Холодильники	48	67	52
Морозильники	89	24	46
Кондиционеры	72	49	76

Назовите стратегическое решение, которое можно предложить компании, если условия реализации товаров будут неблагоприятными (используя принцип минимакса).

Задание 14. Исходные данные для принятия управленческих решений:

Провести оценку за прошлый и текущий периоды финансового состояния предприятия «В» по трехфакторной модели компании Du Pont оценки и прогнозирования риска банкротства предприятия и принятия решения по применению антикризисных мероприятий, используя следующую информацию бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах:

Оборотные активы за прошлый период – 7912т.р.; за текущий период – 8910т.р.

Собственный капитал за прошлый период – 19167т.р.; за текущий период – 18436т.р.

Внеоборотные активы за прошлый период – 18548т.р.; за текущий

период – 18576т.р.

Краткосрочные обязательства за прошлый период – 7293т.р.; за текущий период – 9050т.р.

Выручка от продажи товаров за прошлый период – 26484т.р.; за текущий период – 31817т.р.

Чистая прибыль за прошлый период – 2054т.р.; за текущий период – 965т.р.

Валюта баланса за прошлый период – 26480т.р.; за текущий период – 27486т.р.

Задание 15. Исходные данные для принятия управленческих решений:

Провести оценку за прошлый и текущий периоды финансового состояния предприятия «В» по двухфакторной модели оценки и прогнозирования риска банкротства предприятия и принятия решения по применению антикризисных мероприятий, используя следующую информацию бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах:

Оборотные активы за прошлый период – 7912т.р.; за текущий период – 8910т.р.

Собственный капитал за прошлый период – 19167т.р.; за текущий период – 18436т.р.

Внеоборотные активы за прошлый период – 18548т.р.; за текущий период – 18576т.р.

Краткосрочные обязательства за прошлый период – 7293т.р.; за текущий период – 9050т.р.

Критерии оценки:

- оценка «10 балл» выставляется студенту, если задание выполнено более чем на 85%;

- оценка «5 балл», если задание выполнено менее чем на 50%.

Темы докладов

по дисциплине «Теория и практика принятия управленческих решений»

1. Основные понятия теории принятия решений.
2. Управленческие решения как наука управления.
3. Роль управленческого решения в процессе деятельности организации и повышении ее эффективности.
4. Функции решения в методологии и организации процесса управления.
5. Цели разработки управленческого решения.
6. Объективные и субъективные, внешние и внутренние факторы, влияющие на процесс разработки решений.
7. Целевая ориентация управленческих решений.
8. Критерии и ресурсные ограничения в задаче принятия решения.
9. Теоретические концепции управленческих решений.
10. Методологические основы принятия решений.
11. Основные методологические подходы к разработке управленческих решений.
12. Системный методологический подход к разработке управленческих решений.
13. Комплексный методологический подход к разработке управленческих решений.
14. Динамический методологический подход к разработке управленческих решений.
15. Процессный методологический подход к разработке управленческих решений.
16. Маркетинговый методологический подход к разработке управленческих решений.
17. Информационный методологический подход к разработке управленческих решений.
18. Экономический методологический подход к разработке управленческих решений.
19. Общая теория систем и системного анализа.
20. Логические элементы системного анализа.
21. Основные понятия системного анализа.
22. Принципы и структура системного анализа.
23. Основы оценки сложных систем.
24. Обработка характеристик, измеренных в разных шкалах.
25. Показатели и критерии оценки систем.
26. Классификация критериев, используемых в системном анализе.
27. Методы качественного оценивания систем.
28. Методы количественного оценивания систем.
29. Организация разработки управленческих решений.
30. Этапы организации разработки управленческих решений.

31. Механизм организации выполнения управленческих решений.
32. Основные правила организации выполнения управленческих решений.
33. Действия руководителя и аппарата управления при организации выполнения управленческих решений.
34. Правила проведения собрания по разработке решения.
35. Роль человеческого фактора в процессе разработки и реализации управленческого решения на предприятии.
36. Организационные и социально-психологические основы подготовки и реализации управленческих решений.
37. Основы коммуникации руководителя и подчиненного.
38. Методы повышения мотивации подчиненных.
39. Роль лидерства в процессе разработки и реализации управленческого решения.
40. Социально-психологические аспекты воздействия средств массовой информации и массовой коммуникации на специализированное сознание при разработке и реализации управленческого решения.
41. Сущность и виды ответственности при принятии управленческого решения.
42. Регламентное управление и разделение ответственности на предприятии.
43. Нравственная ответственность руководителя.
44. Основные черты разработки и принятия управленческого решения в США.
45. Особенности японских методов разработки управленческого решения.
46. Разработка управленческого решения в странах Западной Европы.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если задание выполнено верно и в полном объеме;
- оценка «хорошо» выставляется студенту, если задание выполнено с незначительными замечаниями;
- оценка «удовлетворительно» выставляется, если задание выполнено на базовом уровне, но с ошибками;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется, если содержится большое количество ошибок, задание не выполнено.

Темы рефератов

по дисциплине «Теория и практика принятия управленческих решений»

1. Теория принятия решений как научная дисциплина.
2. Методологические основы принятия управленческих решений.
3. Неопределенность и риск в малом и среднем бизнесе.
4. Взаимосвязь риска с неопределенностью и потерями.
5. Методы принятия решений по управлению рисками.
6. Управляемый и неуправляемый риск.
7. Структура процесса выработки решения.
8. Принятие решения по осуществлению реорганизационной процедуры - наблюдение.
9. Принятие решения по осуществлению реорганизационной процедуры - финансовое оздоровление.
10. Принятие решения по осуществлению реорганизационной процедуры - внешнее управление.
11. Принятие решения по осуществлению реорганизационной процедуры – конкурсное производство.
12. Двухфакторной российской модель и формы ее применения при прогнозировании риска банкротства предприятия.
13. Влияние сильных и слабых сторон предприятия на принятие управленческих решений.
14. Потенциал фирмы (предприятия) учитываемый при разработке управленческих решений.
15. Понятие внешней среды и целевая направленность её анализа.
16. Внешняя среда предприятия (организации) и кольца ближнего его окружения.
17. Внешняя среда предприятия (организации) и кольца дальнего его окружения.
18. Основные особенности элементов ближнего окружения предприятия (организации).
19. Основные свойства внешней среды предприятия (организации), учитываемые при разработке управленческих решений.
20. Содержание основных этапов анализа внешней среды.
21. Элементы внутренней среды предприятия (организации).
22. Классификация ситуаций и проблем.
23. Содержание основных этапов анализа внутренней среды.
24. Сущность и содержание SWOT – анализа и PEST – анализа.
25. Основные понятия сетевого планирования и управления.
26. Финансовая диагностика производственно-экономических ситуаций в организации.
27. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности экономической среды.
28. Основные принципы разработки управленческих решений.

29. Методы календарного планирования и управления при разработке управленческих решений.

30. Программируемые и непрограммируемые управленческие решения.

31. Финансовая диагностика в стратегическом плане.

32. Финансово-экономическое состояние организации и риск банкротства.

33. Основные направления восстановления платежеспособности и снижения риска банкротства организаций.

34. Оценка качества управленческих решений.

35. Основные факторы, определяющие эффективность решений.

36. Методы контроля и механизм его осуществления.

37. Роль мониторинга и контроля в принятии управленческих решений на предприятии.

38. Основные черты разработки и принятия управленческого решения в Японии.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если задание выполнено верно и в полном объеме;

- оценка «хорошо» выставляется студенту, если задание выполнено с незначительными замечаниями;

- оценка «удовлетворительно» выставляется, если задание выполнено на базовом уровне, но с ошибками;

- оценка «неудовлетворительно» выставляется, если содержится большое количество ошибок, задание не выполнено.

18.2. Материалы для проведения текущей аттестации

Комплект заданий для проведения текущей аттестации

по дисциплине «Теория и практика принятия управленческих решений»

Вариант 1

Задание 1. Какую вы знаете информацию об объективных и субъективных факторах, влияющих на процесс разработки управленческих решений?

Задание 2. Какова роль управленческого решения в процессе деятельности организации и повышении её эффективности?

Задание 3. Руководство предприятия «Х» рассматривает инвестиционный проект «А», срок его реализации 4 года. Значение ожидаемого дохода в первый год 200 тыс. руб., во второй - 150 тыс. руб., в третий - 110 тыс. руб., в четвертый 100 тыс. руб., а так же известно, что руководство не склонно к риску. Стоимость капитала проекта (ставка расчетного процента) оценена на уровне 22%. Требуемые инвестиции составляют для проекта «А» - 400 тыс. руб.. Понижающий коэффициент (степень риска) поступления денежных потоков (в первый год 0,9; во второй – 0,85; в третий – 0,8; в четвертый 0,75) определен экспертным путем.

Необходимо оценить эффективность проекта с учетом риска и принять управленческое решение о целесообразности его внедрения на предприятии.

Вариант 2

Задание 1. Какую вы знаете информацию об внешних и внутренних факторах, влияющих на процесс разработки управленческих решений?

Задание 2. Какие существуют критерии и ресурсные ограничения в задаче принятия управленческих решений?

Задание 3. Руководство предприятия «Х» рассматривает инвестиционный проект «А», срок его реализации 4 года. Значение ожидаемого дохода в первый год 200 тыс. руб., во второй - 150 тыс. руб., в третий - 110 тыс. руб., в четвертый 100 тыс. руб., а так же известно, что руководство не склонно к риску. Стоимость капитала проекта (ставка расчетного процента) оценена на уровне 22%. Требуемые инвестиции составляют для проекта «А» - 700 тыс. руб.. Понижающий коэффициент (степень риска) поступления денежных потоков (в первый год 0,9; во второй – 0,85; в третий – 0,8; в четвертый 0,75) определен экспертным путем.

Необходимо оценить эффективность проекта с учетом риска и принять управленческое решение о целесообразности его внедрения на предприятии.

Вариант 3

Задание 1. Какие вы знаете объективные причины существования риска?

Задание 2. Принятие решений в условиях стратегических неопределенностей: сущность и схема принятия.

Задание 3. Совет директоров акционерного общества изучая вопрос модернизации производства цеха № 1 рассматривает два инвестиционных проекта, стоимость капитала которых составляет 12 %. Риск, определенный экспертным путем, связанный с реализацией проекта «А» – 10 %, а проекта «Б», - 14 %. Срок реализации проектов – 3 года. Необходимо оценить эффективность проектов с учетом риска и принять решение о внедрении эффективного проекта в производство.

Размеры инвестиций в проект «А» - 200 тыс. руб., в проект «Б» - 230 тыс. руб. Инвестиция в проект «А» генерирует денежные потоки в первый год - 50 тыс. руб., во второй - 60 тыс. руб. в третий - 70 тыс. руб., а в проект «Б» соответственно - 80; 90; 100.

Вариант 4

Задание 1. Какие вы знаете субъективные причины существования риска?

Задание 2. Принятие решений в условиях концептуальных неопределенностей: сущность и схема принятия.

Задание 3. Совет директоров акционерного общества изучая вопрос модернизации производства цеха № 1 рассматривает два инвестиционных проекта, стоимость капитала которых составляет 12 %. Риск, определенный экспертным путем, связанный с реализацией проекта «А» – 10 %, а проекта «Б», - 14 %. Срок реализации проектов – 3 года. Необходимо оценить эффективность проектов с учетом риска и принять решение о внедрении эффективного проекта в производство.

Размеры инвестиций в проект «А» - 250 тыс. руб., в проект «Б» - 300 тыс. руб. Инвестиция в проект «А» генерирует денежные потоки в первый год - 50 тыс. руб., во второй - 60 тыс. руб. в третий - 70 тыс. руб., а в проект «Б» соответственно - 80; 90; 100.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если набрал 15 баллов;
- оценка «хорошо» выставляется студенту, если набрал 12 баллов;
- оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если набрал 9 баллов;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если набрал менее 6 баллов.

Обновление рабочей программы дисциплины (модуля)

Наименование раздела рабочей программы, в который внесены изменения

(измененное содержание раздела)

Наименование раздела рабочей программы, в который внесены изменения

(измененное содержание раздела)

Наименование раздела рабочей программы, в который внесены изменения

(измененное содержание раздела)

Рабочая программа:
обновлена, рассмотрена и одобрена на 20___/___ учебный год на заседании
кафедры _____ от _____ 20___ г.,
протокол № _____