

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Железнов Лев Михайлович
Должность: ректор
Дата подписания: 08.11.2022 12:50:20
Уникальный программный идентификатор:
7f036de85c233e341493b4c0e48bb3a18c939f31

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Кировский государственный медицинский университет»
Министерства здравоохранения Российской Федерации

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ **«Методы принятия управленческих решений»**

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) ОПОП – Менеджмент в здравоохранении

Форма обучения очно-заочная

Срок освоения ОПОП 4 г. 6 м.

Кафедра менеджмента и товароведения

Рабочая программа дисциплины (модуля) разработана на основе:

1) ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденного Министерством образования и науки РФ «12» августа 2020 г., приказ № 970

2) Учебного плана по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, одобренного ученым советом ФГБОУ ВО Кировский ГМУ Минздрава России 30.04.2021 г., протокол № 4.

3) Профессионального стандарта «Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства», утвержденного Министерством труда и социальной защиты РФ «08» сентября 2014 г., приказ № 609н.

Рабочая программа дисциплины (модуля) одобрена:

кафедрой Менеджмента и товароведения «12» мая 2021 г. (протокол № 5)

Заведующий кафедрой Л.Н. Шмакова

ученым советом социально-экономического факультета

«12» мая 2021 г. (протокол № 3)

Председатель совета факультета Л.Н. Шмакова

Центральным методическим советом «20» мая 2021 г. (протокол № 6)

Председатель ЦМС Е.Н. Касаткин

Разработчики:

Доцент кафедры менеджмента и товароведения В.А. Никонов

ОГЛАВЛЕНИЕ

Раздел 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП	4
1.1. Цель изучения дисциплины (модуля)	4
1.2. Задачи изучения дисциплины (модуля)	4
1.3. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП	4
1.4. Объекты профессиональной деятельности	4
1.5. Типы задач профессиональной деятельности	4
1.6. Планируемые результаты освоения программы - компетенции выпускников, планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), обеспечивающие достижение планируемых результатов освоения программы	4
Раздел 2. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы	6
Раздел 3. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам)	6
3.1. Содержание разделов дисциплины (модуля)	7
3.2. Разделы дисциплины (модуля) и междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами	7
3.3. Разделы дисциплины (модуля) и виды занятий	7
3.4. Тематический план лекций	8
3.5. Тематический план практических занятий (семинаров)	9
3.6. Самостоятельная работа обучающегося	11
3.7. Лабораторный практикум	11
3.8. Примерная тематика курсовых проектов (работ), контрольных работ	11
Раздел 4. Перечень учебно-методического и материально-технического обеспечения дисциплины (модуля)	11
4.1. Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)	11
4.1.1. Основная литература	11
4.1.2. Дополнительная литература	11
4.2. Нормативная база	12
4.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)	12
4.4. Перечень информационных технологий, используемых для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю), программного обеспечения и информационно-справочных систем	12
4.5. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)	13
Раздел 5. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины (модуля)	14
5.1. Методика применения электронного обучения и дистанционных образовательных технологий при проведении занятий и на этапах текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине	16
Раздел 6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)	18
Раздел 7. Оценочные средства для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)	19
Раздел 8. Особенности учебно-методического обеспечения образовательного процесса по дисциплине для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья	19

Раздел 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП

1.1. Цель изучения дисциплины (модуля)

формирование у студентов целостного представления об управлении и овладение теоретико-методологическими основами и практическими навыками в области маркетинговой деятельности;

развитие способностей искать, анализировать, принимать взвешенные решения относительно рынков сбыта, продуктов, методов продвижения и ценообразования для успешного функционирования фирмы и удовлетворения потребностей потребителя.

1.2. Задачи изучения дисциплины (модуля): сформировать навыки

участия в разработке и реализации управленческих решений по объектам профессиональной деятельности;

оценки экономической эффективности, последствий и социальной значимости разрабатываемых управленческих решений.

1.3. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП:

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» относится к блоку Б 1. Дисциплины (модули) обязательной части.

Основные знания, необходимые для изучения дисциплины формируются при изучении дисциплин: Теория менеджмента.

Является предшествующей для изучения дисциплин: Теория организации, Предпринимательство в здравоохранении, Стратегический менеджмент, Бизнес-планирование.

1.4. Объекты профессиональной деятельности

Объектами профессиональной деятельности выпускников, освоивших рабочую программу дисциплины (модуля), являются:

- организации различной организационно-правовой формы, включая государственные и общественные учреждения;
- структурные подразделения и функциональные службы организации;
- бизнес-процессы в организации;
- внутриорганизационные и межорганизационные проекты, включая проекты инновационного развития.

1.5. Типы задач профессиональной деятельности

Изучение данной дисциплины (модуля) направлено на подготовку к решению задач профессиональной деятельности следующих типов:

- организационно-управленческий.

1.6. Планируемые результаты освоения программы - компетенции выпускников, планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), обеспечивающие достижение планируемых результатов освоения программы

Процесс изучения дисциплины (модуля) направлен на формирование у выпускника следующих компетенций:

№ п/п	Результаты освоения ОПОП (индекс и содержание компетенции)	Индикатор достижения компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю)			Оценочные средства		№ раздела дисциплины, № семестра, в которых формируется компетенция
			Знать	Уметь	Владеть	для текущего контроля	для промежуточной аттестации	

1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	ИД УК-2.1 Формулирует проблему, решение которой напрямую связано с достижением поставленной цели	Формулировку проблем, решение которых напрямую связано с достижением поставленной цели	Выбирать формулировку проблем, решение которых напрямую связано с достижением поставленной цели	Навыками формулирования проблемы, решение которой напрямую связано с достижением поставленной цели	Собеседованье, ситуационные задачи	Тест, собеседование	Раздел № 1 Семестры № 4,5
		ИД УК-2.2 Определяет круг задач в рамках поставленной цели и выбирает оптимальные способы решения данных задач	Методы сбора, обработки и анализа данных, необходимых для решения управленческих задач.	Выбирать и использовать адекватные содержание профессиональных задач методы обработки и анализа данных.	Современными информационными технологиями и возможностью их применения для решения управленческих задач	Собеседованье, ситуационные задачи	Тест, собеседование	Раздел № 1 Семестры № 4,5
2	ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ИД ОПК-3.1 Проводит анализ проблемных ситуаций в организации	Методы анализа проблемных ситуаций в организации	Проводить анализ проблемных ситуаций в организации	Методами анализа проблемных ситуаций в организации	Собеседованье, ситуационные задачи	Тест, собеседование	Разделы № 1,2 Семестры № 4,5
		ИД ОПК-3.2 Разрабатывает организационно-управленческие решения и обосновывает их с учетом достижения экономической, социальной эффективности	Методику разработки организационно-управленческих решений с обоснованием экономической и социальной эффективности.	Рассчитывать экономическую и социальную эффективность при разработке организационных управленческих решений	Методами расчета экономической и социальной эффективности при разработке организационных управленческих решений	Собеседованье, ситуационные задачи	Тест, собеседование	Разделы № 1,2 Семестры № 4,5
		ИД ОПК-3.3 Участствует в реализации управленческих	Методы реализации управленческих	Осуществлять реализацию	Навыками реализации управленческих	Собеседованье, ситуационные задачи	Тест, собеседование	Разделы № 1,2 Семестры № 4,5

		ких решений	еских решений	управленч еских решений	еских решений	ионны е задачи		
		ИД ОПК-3.4 Оценивает последствия управленч еских решений	Методы оценки последств ий управленч еских решений	Осущест влять оценку последств ий управленч еских решений	Навыками оценки последств ий управленч еских решений	Собесе довани е, ситуац ионны е задачи	Тест, собесе довани е	Разделы № 1,2 Семестры № 4,5
3	ПК-2 Способен решать организационн о- управленческие задачи при организации и мотивации процессов в рамках деятельности руководителя подразделения или организации в целом	ИД ПК-2.2 Владеет методами принятия стратегическ их, тактических и оперативных решений в управлении деятельност ью организации	Методы, подходы и этапы принятия управленч еских организац ионных решений	Осущест влять поиск, критическ ий анализ и синтез информац ии, применять системный подход для решения стратегиче ских и тактическ их задач	Навыками разработк и комплекса мероприят ий для поиска, анализа и подготовк и решений на заданную тему.	Собесе довани е, ситуац ионны е задачи	Тест, собесе довани е	Разделы № 2,3 Семестры № 4,5

Раздел 2. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц, 180 час.

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры		
		№ 4	№ 5	
1	2	3	4	
Контактная работа (всего)	58	36	22	
в том числе:				
Лекции (Л)	22	14	8	
Практические занятия (ПЗ)	36	22	14	
Семинары (С)				
Лабораторные занятия (ЛР)				
Самостоятельная работа (всего)	86	72	14	
в том числе:				
Работа с литературными источниками	28	24	4	
Поиск учебной информации в сети Интернет	28	24	4	
Подготовка к текущему и промежуточному контролю	30	24	6	
Вид промежуточной аттестации	экзамен	контактная работа	3	3
		самостоятельная работа	33	33
Общая трудоемкость (часы)	180	108	72	
Зачетные единицы	5	3	2	

Раздел 3. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам)

3.1. Содержание разделов дисциплины (модуля)

№ п/п	Код компетенции	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Содержание раздела
1	2	3	4
1.	УК-2, ОПК-3	Методологические и технологические основы принятия управленческих решений	<u>Лекции:</u> Принятие решений в системе менеджмента; Технология и организация процесса разработки и принятия решений; Информационные технологии и системы поддержки принятия решений; Стратегия формирования решений. <u>Практические занятия:</u> Управленческое решение как процесс; Организация выполнения управленческих решений; Механизм управления процессом решения проблем; Интеллектуальные системы в процессе выработки и принятия решений.
2.	ОПК-3, ПК-2	Моделирование и методы разработки управленческих решений	<u>Лекции:</u> Методы разработки и принятия управленческих решений; Моделирование процесса разработки решения; Методы прогнозирования в задачах принятия решений. <u>Практические занятия:</u> Моделирование как метод научного познания; Методы экспертных оценок; Сущность и методы прогнозирования
3.	ПК-2	Реализация управленческих решений	<u>Лекции:</u> Принятие решений в условиях неопределенности и риска; Организация и контроль исполнения решений; Оценка эффективности решений. <u>Практические занятия:</u> Приемы разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска; Виды ответственности и механизм контроля; Методы определения экономической эффективности

3.2. Разделы дисциплины (модуля) и междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами

№ п/п	Наименование обеспечиваемых (последующих) дисциплин	№ № разделов данной дисциплины, необходимых для изучения обеспечиваемых (последующих) дисциплин		
		1	2	3
1	Бизнес-планирование	+	+	+
2	Теория организации	+	+	+
3	Стратегический менеджмент	+	+	+
4	Предпринимательство в здравоохранении	+	+	+

3.3. Разделы дисциплины (модуля) и виды занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Л	ПЗ	Сем	СРС	Всего часов
1	2	3	4	6	7	8
1	Методологические и технологические основы принятия управленческих решений	8	10		34	52
2	Моделирование и методы разработки управленческих решений	6	12		38	56

3	Реализация управленческих решений		8	14		14	36
	Вид промежуточной аттестации:	экзамен	контактная работа				3
			самостоятельная работа				33
	Итого:		22	36		86	180

3.4. Тематический план лекций

№ п/п	№ раздела дисциплины	Тематика лекций	Содержание лекций	Трудоемкость (час)	
				сем. 4	сем. 5
1	2	3	4	5	6
1	1	Принятие решений в системе менеджмента.	Понятие и природа управленческого решения. Классификация решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Значение человеческого фактора в процессе разработки и принятия управленческих решений.	2	
2		Технология и организация процесса разработки и принятия решений.	Особенности принятия решений в условиях рыночных отношений. Процесс принятия решения и его структура. Аппарат управления организацией как система принятия и реализации решений. Особенности японской модели принятия решений	2	
3		Информационные технологии и системы поддержки принятия решений.	Интеллектуальные системы деятельности человека в процессе выработки и принятия решений. Экспертные системы. Системы поддержки принятия решений. Автоматизированные системы экспертного оценивания.	2	
4		Стратегия формирования решений.	Причины возникновения проблемных ситуаций. Приведение ситуаций к типовым задачам управления. Формализация задачи принятия решения. Общие сведения о теории принятия решений, теории оптимальных решений, психологической теории решений.	2	
5	2	Методы разработки и принятия управленческих решений.	Методы, применяемые на этапе диагностики проблемы и формулировки критериев и ограничений. Методы, применяемые на этапе определения альтернатив. Методы, применяемые на этапе оценки альтернатив. Методы, применяемые на этапе выбора, реализации решения и оценки результата.	2	
6		Моделирование процесса разработки решения.	Сущность математического моделирования. Процесс построения модели. Общие проблемы моделирования. Классификация моделей науки управления. Сетевое моделирование и его возможности	2	
7		Методы прогнозирования в задачах принятия решений.	Понятие прогноза, назначение прогноза, типология прогнозов. Принципы научно-технического прогнозирования. Методы прогнозирования. Прогнозирование на основе экспертных оценок.	2	
8	3	Принятие решений в условиях неопределенности и риска.	Понятие и классификация рисков. Количественная оценка уровня риска. Методы управления рисками		4

9		Организация и контроль исполнения решений.	Организация выполнения принятых решений. Психологические аспекты контроля. Контроль организации исполнения		2
10		Оценка эффективности решений.	Система оценок эффективности управленческих решений. Развернутая оценка конечных результатов. Показатели экономической эффективности		2
Итого:				14	8

3.5. Тематический план практических занятий (семинаров)

№ п/п	№ раздела дисциплины	Тематика практических занятий	Содержание практических занятий	Трудоемкость (час)	
				сем. 4	сем. 5
1	2	3	4	5	6
1	1	Управленческое решение как процесс.	1. Средства и функции маркетинга. 2. Производственная функция маркетинга. 3. Функция управления и контроля. <i>Практическая подготовка:</i> Решение ситуационных задач/разбор производственных ситуаций	2 Из них на ПП: 1	
2		Организация выполнения управленческих решений.	1. Матрица БКГ. 2. Стратегии роста фирмы <i>Практическая подготовка:</i> Решение ситуационных задач/разбор производственных ситуаций.	4 Из них на ПП: 3	
3		Механизм управления процессом решения проблем	1. Причины возникновения проблемных ситуаций 2. Специфика стратегических управленческих решений. 3. Сравнение стратегических и оперативных решений. 4. Формализация задачи принятия решения. <i>Практическая подготовка:</i> Решение ситуационных задач/разбор производственных ситуаций	2 Из них на ПП: 1	
4		Интеллектуальные системы в процессе выработки и принятия решений.	1. Системы искусственного интеллекта. 2. Новое поколение систем - интеллектуальные системы (ИС). 3. Возможности практической реализации ИС. 4. Специализированные аппаратные средства, реализующие основные функции ИС. <i>Практическая подготовка:</i> Решение ситуационных задач/разбор производственных ситуаций.	2 Из них на ПП: 1	
5	2	Моделирование как метод научного познания	1. Использование технических средств в процессе моделирования. 2. Классификация моделей процесса принятия управленческих решений. 3. Использование моделей процесса принятия решений. 4. Математическое моделирование	4 Из них на ПП: 3	

			экономических явлений и процессов. 5. Виды работ при построении математической модели. 6. Модели линейного программирования. 7. Сетевое моделирование и его возможности. 8. Имитационное моделирование. <i>Практическая подготовка:</i> Решение ситуационных задач/разбор производственных ситуаций.		
6		Методы экспертных оценок	1. Методы, применяемые на этапе диагностики проблемы и формулировки ограничений и критериев. 2. Методы, применяемые на этапе определения альтернатив. 3. Методы, применяемые на этапе оценки альтернатив. 4. Методы, применяемые на этапе выбора, реализации решения и оценки результата. <i>Практическая подготовка:</i> Решение ситуационных задач/разбор производственных ситуаций.	4 Из них на ПП: 3	
7		Сущность и методы прогнозирования	1. Количественные и качественные методы прогнозирования. 2. Экспертные методы. 3. Метод эвристического прогнозирования. 4. Морфологический анализ. 5. Коллективная генерация идей. 6. Прогнозирование по аналогии. <i>Практическая подготовка:</i> Решение ситуационных задач/разбор производственных ситуаций	4 Из них на ПП: 3	
8	3	Приемы разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска	1. Понятие и источник риска. 2. Теория статистических решений 3. Психологические основы теории риска. 4. Практика предпринимательского риска. 5. Стратегия и тактика риска (коллегиальные решения, стратегия суммирования рангов). <i>Практическая подготовка:</i> Решение ситуационных задач/разбор производственных ситуаций		6 Из них на ПП: 5
9		Виды ответственности и механизм контроля	1. Разработка плана реализации решения. 2. Управление реализацией решения. 3. Контроль организации исполнения. 4. Детальный и факторный виды контроля. 5. Методы контроля и механизм его осуществления. 6. Социально-психологические аспекты контроля.		4 Из них на ПП: 3

			7. Виды ответственности и механизмы контроля. <i>Практическая подготовка:</i> Решение ситуационных задач/разбор производственных ситуаций		
10		Методы определения экономической эффективности	1. Методологические подходы к оценке эффективности управленческих решений. 2. Эффективность разработки и реализации управленческих решений. 3. Оценка экономической эффективности управленческих решений. <i>Практическая подготовка:</i> Решение ситуационных задач/разбор производственных ситуаций		4 Из них на ПП: 3
Итого:				22	14

3.6. Самостоятельная работа обучающегося

№ п/п	№ семестра	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Виды СРС	Всего часов
1	2	3	4	5
1	4	Методологические и технологические основы принятия управленческих решений	Работа с литературными источниками, поиск учебной информации в сети Интернет, подготовка к текущему и промежуточному контролю	34
2		Моделирование и методы разработки управленческих решений	Работа с литературными источниками, поиск учебной информации в сети Интернет, подготовка к текущему и промежуточному контролю	38
Итого часов в семестре:				72
3	5	Реализация управленческих решений	Работа с литературными источниками, поиск учебной информации в сети Интернет, подготовка к текущему и промежуточному контролю, курсовая работа	14
Итого часов в семестре:				14
Всего часов на самостоятельную работу:				86

3.7. Лабораторный практикум - учебным планом не предусмотрен

3.8. Курсовые проекты (работы), контрольные работы – учебным планом не предусмотрены.

Раздел 4. Перечень учебно-методического и материально-технического обеспечения дисциплины (модуля)

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

4.1.1. Основная литература

№ п/п	Наименование	Автор(ы)	Год, место издания	Кол-во экземпляров в библиотеке	Наличие в ЭБС
1	2	3	4	5	6

1	Управленческие решения учебник для вузов.	Балдин К.В.	М.: Дашков и К, 2018.- 496 с.	8	
2	Принятие управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник	В.С. Юкаева, Е.В. Зубарева, В.В. Чувикина.	М.: Дашков и К, 2016. - 324 с		ЭБС «Университетская библиотека онлайн»

4.1.2. Дополнительная литература

№ п/п	Наименование	Автор (ы)	Год, место издания	Кол-во экземпляров в библиотеке	Наличие в ЭБС
1	2	3	4	5	6
1	Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник для вузов	Балдин К.В.	М.: Дашков и К, 2017. - 495 с.		ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
2	Разработка управленческих решений [Электронный ресурс]:	Учитель Ю.Г.	М.: Юнити-Дана, 2015. - 383 с.		ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
3	Методы принятия управленческих решений: учебно-методическое пособие для самостоятельной подготовки студентов	В. А. Чикуров, Е. А. Сунгурова	Киров: Кировская государственная медицинская академия, 2015. – 61 с		ЭБС Кировского ГМУ

4.2. Нормативная база

1. Закон РФ «О защите прав потребителей» [федер. закон: принят Гос. Думой 7 фев. 1992 г. №2300-1:

2. ГК РФ (часть 4, гл.76) от 18.12.2006 № 230-ФЗ.

3. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (ТК РФ): – Режим доступа: СПС Консультант плюс

4. Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» - №149-ФЗ от 27.07.2006.

5. Федеральный закон от 13.03.2006 N 38-ФЗ "О рекламе"

6. Федеральный закон от 26.12.2008 №294-ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля».

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

1. Административно-управленческий портал [электронный ресурс] <http://aup.ru>
2. Экономика и управление на предприятиях: научно-образовательный портал <http://eup.ru>
3. Новости менеджмента [электронный ресурс] <http://managementnews.ru>
4. Федеральный портал «Экономика. Социология. Менеджмент» <http://ecsocman.edu.ru>
5. Менеджмент и бизнес-администрирование. <http://www.mba-journal.ru/>
6. Сайт «Корпоративный менеджмент». <http://www.cfin.ru>
7. Российский журнал менеджмента. <https://rjm.spbu.ru/>

4.4. Перечень информационных технологий, используемых для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю), программного обеспечения и информационно-справочных систем

В учебном процессе используется лицензионное программное обеспечение:

1. Договор Microsoft Office (версия 2003) №0340100010912000035_45106 от 12.09.2012 (срок действия договора - бессрочный),

2. Договор Microsoft Office (версия 2007) №0340100010913000043_45106 от 02.09.2013 (срок действия договора - бессрочный),
3. Договор Microsoft Office (версия 2010) № 340100010914000246_45106 от 23.12.2014 (срок действия договора - бессрочный).
4. Договор Windows (версия 2003) №0340100010912000035_45106 от 12.09.2012 (срок действия договора - бессрочный)
5. Договор Windows (версия 2007) №0340100010913000043_45106 от 02.09.2013 (срок действия договора - бессрочный),
6. Договор Windows (версия 2010) № 340100010914000246_45106 от 23.12.2014 (срок действия договора - бессрочный),
7. Договор Антивирус Kaspersky Endpoint Security для бизнеса – Стандартный Russian Edition. 150-249 Node 1 year Educational Renewal License, срок использования с 29.04.2021 до 24.08.2022 г., номер лицензии 280E-210429-102703-540-3202,
8. Медицинская информационная система (КМИС) (срок действия договора - бессрочный),
9. Автоматизированная система тестирования Indigo Договор № Д53783/2 от 02.11.2015 (срок действия бессрочный, 1 год технической поддержки),
10. ПО FoxitPhantomPDF Стандарт, 1 лицензия, бессрочная, дата приобретения 05.05.2016.

Обучающиеся обеспечены доступом (удаленным доступом) к современным профессиональным базам данных и информационно-справочным системам:

- 1) Научная электронная библиотека e-LIBRARY. Режим доступа: <http://www.e-library.ru/>.
- 2) Справочно-поисковая система Консультант Плюс – ООО «КонсультантКиров».
- 3) «Электронно-библиотечная система Кировского ГМУ». Режим доступа: <http://elib.kirovgma.ru/>.
- 4) ЭБС «Консультант студента» - ООО «ИПУЗ». Режим доступа: <http://www.studmedlib.ru>.
- 5) ЭБС «Университетская библиотека онлайн» - ООО «НексМедиа». Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru>.
- 6) ЭБС «Консультант врача» - ООО ГК «ГЭОТАР». Режим доступа: <http://www.rosmedlib.ru/>
- 7) ЭБС «Айбукс» - ООО «Айбукс». Режим доступа: <http://ibooks.ru>.

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

В процессе преподавания дисциплины (модуля) используются следующие специальные помещения:

Наименование специализированных помещений	Номер кабинета, адрес	Оборудование, технические средства обучения, размещенные в специализированных помещениях
учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	№ 1-406,1-407, г. Киров, ул. К. Маркса,137 (1 корпус)	специализированная учебная мебель (стол и стул преподавателя, столы и стулья ученические), компьютер с выходом в интернет, мультимедиа проектор, экран, информационно-меловая доска
учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа	№ 1-414, 1-415, г. Киров, ул. К. Маркса, 137, (1 корпус)	специализированная учебная мебель, компьютер с выходом в интернет, мультимедиа проектор, экран, информационно-меловая доска, наборы учебно-наглядных пособий (тематические стенды, мультимедийные презентации, раздаточный материал)
учебные аудитории для проведения групповых и индивидуальных консультаций	№ 1-407, г. Киров, ул. К. Маркса, 137, (1 корпус)	специализированная учебная мебель, компьютеры с выходом в интернет, мультимедиа проектор, экран, информационно-меловая доска

учебные аудитории для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации	№ 1-414, 1-415, г. Киров, ул. К. Маркса, 137 (1 корпус)	специализированная учебная мебель, информационно-меловая доска, ТВ.
помещения для самостоятельной работы	№ 1-418б г. Киров, ул. К. Маркса, 137 (1 корпус)	оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом в электронную

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду университета.

Раздел 5. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины (модуля)

Процесс изучения дисциплины предусматривает: контактную (работа на лекциях и практических занятиях) и самостоятельную работу.

Основное учебное время выделяется на самостоятельную работу.

В качестве основных форм организации учебного процесса по дисциплине выступают классические лекционные и практические занятия (с использованием интерактивных технологий обучения), а также самостоятельная работа обучающихся.

При изучении учебной дисциплины (модуля) обучающимся необходимо освоить практические умения, по оценке управления качеством товара.

При проведении учебных занятий кафедра обеспечивает развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (путем проведения интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализа ситуаций и имитационных моделей, преподавания дисциплины (модуля) в форме курса, составленного на основе результатов научных исследований, проводимых Университетом, в том числе с учетом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей).

Лекции:

Классическая лекция. Рекомендуется при изучении тем: Принятие решений в системе менеджмента, Технология и организация процесса разработки и принятия решений, Информационные технологии и системы поддержки принятия решений, Стратегия формирования решений, Методы разработки и принятия управленческих решений, Моделирование процесса разработки решения, Методы прогнозирования в задачах принятия решений, Принятие решений в условиях неопределенности и риска, Организация и контроль исполнения решений, Оценка эффективности решений.

На лекциях излагаются темы дисциплины, предусмотренные рабочей программой, акцентируется внимание на наиболее принципиальных и сложных вопросах дисциплины, устанавливаются вопросы для самостоятельной проработки. Конспект лекций является базой при подготовке к практическим занятиям, к экзамену, а также для самостоятельной работы.

Изложение лекционного материала рекомендуется проводить в мультимедийной форме. Смысловая нагрузка лекции смещается в сторону от изложения теоретического материала к формированию мотивации самостоятельного обучения через постановку проблем обучения и показ путей решения профессиональных проблем в рамках той или иной темы. При этом основным методом ведения лекции является метод проблемного изложения материала.

Лекция-дискуссия - обсуждение какого-либо вопроса, проблемы, рассматривается как метод, активизирующий процесс обучения, изучения сложной темы, теоретической проблемы. Рекомендуется использовать при изучении тем: Методы разработки и принятия управленческих решений.

Важной характеристикой дискуссии, отличающей её от других видов спора, является аргументированность. Обсуждая дискуссионную проблему, каждая сторона, оппонируя мнению собеседника, аргументирует свою позицию. Отличительной чертой дискуссии выступает отсутствие тезиса и наличие в качестве объединяющего начала темы.

Практические занятия:

Практические занятия по дисциплине проводятся с целью приобретения практических навыков в области теоретических основ товароведения и экспертизы товаров.

Практические занятия проводятся в виде собеседований, обсуждений, работа в микрогруппах, отработки практических навыков по оценке ситуаций, связанных с профессиональной деятельностью, решения ситуационных задач, тестовых заданий.

Выполнение практической работы обучающиеся производят как в устном, так и в письменном виде, в виде презентаций и докладов.

Практическое занятие способствует более глубокому пониманию теоретического материала учебной дисциплины, а также развитию, формированию и становлению различных уровней составляющих профессиональной компетентности обучающихся.

При изучении дисциплины используются следующие формы практических занятий:

- семинар традиционный по темам: Управленческое решение как процесс, Организация выполнения управленческих решений, Механизм управления процессом решения проблем, Интеллектуальные системы в процессе выработки и принятия решений, Сущность и методы прогнозирования, Виды ответственности и механизм контроля, Методы определения экономической эффективности.

- практикум по темам: Методы экспертных оценок, Приемы разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска.

- учебно-ролевая игра по теме Моделирование как метод научного познания.

Самостоятельная работа:

Самостоятельная работа студентов подразумевает подготовку по всем разделам дисциплины «Методы принятия управленческих решений» и включает работу с литературными источниками, поиск учебной информации в сети Интернет, подготовку к текущему контролю, подготовку к промежуточной аттестации.

Работа с учебной литературой рассматривается как вид учебной работы по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» и выполняется в пределах часов, отводимых на её изучение (в разделе СРС). Каждый обучающийся обеспечен доступом к библиотечным фондам университета и кафедры. Работа обучающегося в группе формирует чувство коллективизма и коммуникабельность. Обучение способствует воспитанию у обучающихся навыков саморазвития, организационной работы, постановки цели и выбора наиболее экономичных средств ее достижения.

Исходный уровень знаний обучающихся определяется тестированием, собеседованием.

Текущий контроль освоения дисциплины проводится в форме устного опроса в ходе занятий, решения ситуационных задач,

В конце изучения дисциплины (модуля) проводится промежуточная аттестация с использованием тестового контроля, собеседования.

Вопросы по дисциплине включены в государственную итоговую аттестацию выпускников.

5.1. Методика применения электронного обучения и дистанционных образовательных технологий при проведении занятий и на этапах текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине

Применение электронного обучения и дистанционных образовательных технологий по дисциплине осуществляется в соответствии с «Порядком реализации электронного обучения и дистанционных образовательных технологий в ФГБОУ ВО Кировский ГМУ Минздрава России», введенным в действие 01.11.2017, приказ № 476-ОД.

Дистанционное обучение реализуется в электронно-информационной образовательной среде Университета, включающей электронные информационные и образовательные ресурсы, информационные и телекоммуникационные технологии, технологические средства, и обеспечивающей освоение обучающимися программы в полном объеме независимо от места нахождения.

Электронное обучение (ЭО) – организация образовательной деятельности с применением содержащейся в базах данных и используемой при реализации образовательных программ информации и обеспечивающих ее обработку информационных технологий, технических средств, а также информационно-телекоммуникационных сетей, обеспечивающих передачу по линиям связи указанной информации, взаимодействие обучающихся и преподавателя.

Дистанционные образовательные технологии (ДОТ) – образовательные технологии, реализуемые в основном с применением информационно-телекоммуникационных сетей при опосредованном (на расстоянии) взаимодействии обучающихся и преподавателя. Дистанционное обучение – это одна из форм обучения.

При использовании ЭО и ДОТ каждый обучающийся обеспечивается доступом к средствам электронного обучения и основному информационному ресурсу в объеме часов учебного плана, необходимых для освоения программы.

В практике применения дистанционного обучения по дисциплине используются методики синхронного и асинхронного обучения.

Методика синхронного дистанционного обучения предусматривает общение обучающегося и преподавателя в режиме реального времени – on-line общение. Используются следующие технологии on-line: вебинары (или видеоконференции), аудиоконференции, чаты.

Методика асинхронного дистанционного обучения применяется, когда невозможно общение между преподавателем и обучающимся в реальном времени – так называемое off-line общение, общение в режиме с отложенным ответом. Используются следующие технологии off-line: электронная почта, рассылки, форумы.

Наибольшая эффективность при дистанционном обучении достигается при использовании смешанных методик дистанционного обучения, при этом подразумевается, что программа обучения строится как из элементов синхронной, так и из элементов асинхронной методики обучения.

Учебный процесс с использованием дистанционных образовательных технологий осуществляется посредством:

- размещения учебного материала на образовательном сайте Университета;
- сопровождения электронного обучения;
- организации и проведения консультаций в режиме «on-line» и «off-line»;
- организации обратной связи с обучающимися в режиме «on-line» и «off-line»;
- обеспечения методической помощи обучающимся через взаимодействие участников учебного процесса с использованием всех доступных современных телекоммуникационных средств, одобренных локальными нормативными актами;
- организации самостоятельной работы обучающихся путем обеспечения удаленного доступа к образовательным ресурсам (ЭБС, материалам, размещенным на образовательном сайте);
- контроля достижения запланированных результатов обучения по дисциплине обучающимися в режиме «on-line» и «off-line»;

– идентификации личности обучающегося.

Реализация программы в электронной форме начинается с проведения организационной встречи с обучающимися посредством видеоконференции (вебинара).

При этом преподаватель информирует обучающихся о технических требованиях к оборудованию и каналам связи, осуществляет предварительную проверку связи с обучающимися, создание и настройку вебинара. Преподаватель также сверяет предварительный список обучающихся с фактически присутствующими, информирует их о режиме занятий, особенностях образовательного процесса, правилах внутреннего распорядка, графике учебного процесса.

После проведения установочного вебинара учебный процесс может быть реализован асинхронно (обучающийся осваивает учебный материал в любое удобное для него время и общается с преподавателем с использованием средств телекоммуникаций в режиме отложенного времени) или синхронно (проведение учебных мероприятий и общение обучающегося с преподавателем в режиме реального времени).

Преподаватель самостоятельно определяет порядок оказания учебно-методической помощи обучающимся, в том числе в форме индивидуальных консультаций, оказываемых дистанционно с использованием информационных и телекоммуникационных технологий.

При дистанционном обучении важным аспектом является общение между участниками учебного процесса, обязательные консультации преподавателя. При этом общение между обучающимися и преподавателем происходит удаленно, посредством средств телекоммуникаций.

В содержание консультаций входят:

– разъяснение обучающимся общей технологии применения элементов ЭО и ДОТ, приемов и способов работы с предоставленными им учебно-методическими материалами, принципов самоорганизации учебного процесса;

– советы и рекомендации по изучению программы дисциплины и подготовке к промежуточной аттестации;

– анализ поступивших вопросов, ответы на вопросы обучающихся;

– разработка отдельных рекомендаций по изучению частей (разделов, тем) дисциплины, по подготовке к текущей и промежуточной аттестации.

Также осуществляются индивидуальные консультации обучающихся в ходе выполнения ими письменных работ.

Обязательным компонентом системы дистанционного обучения по дисциплине является электронный учебно-методический комплекс (ЭУМК), который включает электронные аналоги печатных учебных изданий (учебников), самостоятельные электронные учебные издания (учебники), дидактические материалы для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации, аудио- и видеоматериалы, другие специализированные компоненты (текстовые, звуковые, мультимедийные). ЭУМК обеспечивает в соответствии с программой организацию обучения, самостоятельной работы обучающихся, тренинги путем предоставления обучающимся необходимых учебных материалов, специально разработанных для реализации электронного обучения, контроль знаний. ЭУМК размещается в электронно-библиотечных системах и на образовательном сайте Университета.

Используемые виды учебной работы по дисциплине при применении ЭО и ДОТ:

№ n/n	Виды занятий/работ	Виды учебной работы обучающихся	
		Контактная работа (on-line и off-line)	Самостоятельная работа
1	Лекции	- веб-лекции (вебинары) - видеолекции - лекции-презентации	- работа с архивами проведенных занятий - работа с опорными конспектами лекций - выполнение контрольных заданий
2	Практические,	- видеоконференции	- работа с архивами проведенных занятий

	семинарские занятия	<ul style="list-style-type: none"> - вебинары - семинары в чате - видеодоклады - семинары-форумы - веб-тренинги - видеозащита работ 	<ul style="list-style-type: none"> - самостоятельное изучение учебных и методических материалов - решение тестовых заданий и ситуационных задач - работа по планам занятий - самостоятельное выполнение заданий и отправка их на проверку преподавателю
3	Консультации (групповые и индивидуальные)	<ul style="list-style-type: none"> - видеоконсультации - веб-консультации - консультации в чате 	<ul style="list-style-type: none"> - консультации-форумы (или консультации в чате) - консультации посредством образовательного сайта
4	Проверочные, самостоятельные работы	<ul style="list-style-type: none"> - видеозащиты выполненных работ (групповые и индивидуальные) - тестирование 	<ul style="list-style-type: none"> - работа с архивами проведенных занятий - самостоятельное изучение учебных и методических материалов - решение тестовых заданий и ситуационных задач - выполнение проверочных/самостоятельных работ

При реализации программы или ее частей с применением электронного обучения и дистанционных технологий кафедра ведет учет и хранение результатов освоения обучающимися дисциплины на бумажном носителе и (или) в электронно-цифровой форме (на образовательном сайте, в системе INDIGO).

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся по учебной дисциплине с применением ЭО и ДОТ осуществляется посредством собеседования (on-line), компьютерного тестирования или выполнения письменных работ (on-line или off-line).

Раздел 6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля) (приложение А)

Изучение дисциплины следует начинать с проработки данной рабочей программы, методических указаний, прописанных в программе, особое внимание уделяется целям, задачам, структуре и содержанию дисциплины.

Успешное изучение дисциплины требует от обучающихся посещения лекций, активной работы на практических занятиях, выполнения всех учебных заданий преподавателя, ознакомления с базовыми учебниками, основной и дополнительной литературой. Лекции имеют в основном обзорный характер и нацелены на освещение наиболее трудных вопросов, а также призваны способствовать формированию навыков работы с научной литературой. Предполагается, что обучающиеся приходят на лекции, предварительно проработав соответствующий учебный материал по источникам, рекомендуемым программой.

Основным методом обучения является самостоятельная работа студентов с учебно-методическими материалами, научной литературой, Интернет-ресурсами.

Правильная организация самостоятельных учебных занятий, их систематичность, целесообразное планирование рабочего времени позволяют обучающимся развивать умения и навыки в усвоении и систематизации приобретаемых знаний, обеспечивать высокий уровень успеваемости в период обучения, получить навыки повышения профессионального уровня.

Основной формой промежуточного контроля и оценки результатов обучения по дисциплине является экзамен. На экзамене обучающиеся должны продемонстрировать не только теоретические знания, но и практические навыки, полученные на практических занятиях.

Постоянная активность на занятиях, готовность ставить и обсуждать актуальные проблемы дисциплины - залог успешной работы и положительной оценки.

Подробные методические указания к практическим занятиям и внеаудиторной самостоятельной работе по каждой теме дисциплины представлены в приложении А.

Раздел 7. Оценочные средства для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю) (приложение Б)

Оценочные средства – комплект методических материалов, нормирующих процедуры оценивания результатов обучения, т.е. установления соответствия учебных достижений запланированным результатам обучения и требованиям образовательной программы, рабочей программы дисциплины.

ОС как система оценивания состоит из следующих частей:

1. Перечня компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.
2. Показателей и критерий оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания.
3. Типовых контрольных заданий и иных материалов.
4. Методических материалов, определяющих процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта профессиональной деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

Оценочные средства для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине представлены в приложении Б.

Раздел 8. Особенности учебно-методического обеспечения образовательного процесса по дисциплине для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

8.1. Выбор методов обучения

Выбор методов обучения осуществляется, исходя из их доступности для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья.

Выбор методов обучения определяется содержанием обучения, уровнем профессиональной подготовки педагогов, методического и материально-технического обеспечения, особенностями восприятия учебной информации обучающимися-инвалидами и обучающимися с ограниченными возможностями здоровья. В образовательном процессе используются социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими обучающимися, создании комфортного психологического климата в группе.

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная работа. Под индивидуальной работой подразумеваются две формы взаимодействия с преподавателем: индивидуальная учебная работа (консультации), т.е. дополнительное разъяснение учебного материала и углубленное изучение материала с теми обучающимися, которые в этом заинтересованы, и индивидуальная воспитательная работа. Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или обучающимся с ограниченными возможностями здоровья.

8.2. Обеспечение обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья печатными и электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья

Подбор и разработка учебных материалов производятся с учетом того, чтобы предоставлять этот материал в различных формах так, чтобы инвалиды с нарушениями слуха получали информацию визуально, с нарушениями зрения – аудиально (например, с использованием программ-синтезаторов речи) или с помощью тифлоинформационных устройств.

Учебно-методические материалы, в том числе для самостоятельной работы обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

<i>Категории обучающихся</i>	<i>Формы</i>
С нарушением слуха	- в печатной форме - в форме электронного документа

С нарушением зрения	- в печатной форме увеличенным шрифтом - в форме электронного документа - в форме аудиофайла
С ограничением двигательных функций	- в печатной форме - в форме электронного документа - в форме аудиофайла

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

8.3. Проведение текущего контроля и промежуточной аттестации с учетом особенностей нозологий инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

Для осуществления процедур текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся созданы оценочные средства, адаптированные для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья и позволяющие оценить достижение ими запланированных результатов обучения и уровень сформированности компетенций, предусмотренных рабочей программой дисциплины.

Форма проведения текущего контроля и промежуточной аттестации для обучающихся - инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.). При необходимости обучающемуся-инвалиду предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на этапе промежуточной аттестации.

Для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья предусмотрены следующие оценочные средства:

<i>Категории обучающихся</i>	<i>Виды оценочных средств</i>	<i>Формы контроля и оценки результатов обучения</i>
С нарушением слуха	Тест	преимущественно письменная проверка
С нарушением зрения	Собеседование	преимущественно устная проверка (индивидуально)
С ограничением двигательных функций	решение дистанционных тестов, контрольные вопросы	организация контроля с помощью электронной оболочки MOODLE, письменная проверка

8.4. Материально-техническое обеспечение образовательного процесса для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

1) для инвалидов и лиц с ОВЗ по зрению:

- обеспечение доступа обучающегося, являющегося слепым и использующего собаку-поводыря, к зданию Университета;
- присутствие ассистента, оказывающего обучающемуся необходимую помощь;
- наличие альтернативной версии официального сайта Университета в сети «Интернет» для обучающихся, являющихся слепыми или слабовидящими;
- размещение аудиторных занятий преимущественно в аудиториях, расположенных на первых этажах корпусов Университета;
- размещение в доступных для обучающихся, являющихся слепыми или слабовидящими, местах и в адаптированной форме (с учетом их особых потребностей) справочной информации о расписании учебных занятий, которая выполняется крупным рельефно-контрастным шрифтом на белом или желтом фоне и дублируется шрифтом Брайля;
- предоставление доступа к учебно-методическим материалам, выполненным в альтернативных форматах печатных материалов или аудиофайлов;
- наличие электронных луп, видеувеличителей, программ не визуального доступа к информации, программ-синтезаторов речи и других технических средств приема-передачи учебной информации в доступных для обучающихся с нарушениями зрения формах;
- предоставление возможности прохождения промежуточной аттестации с применением специальных средств.

2) для инвалидов и лиц с ОВЗ по слуху:

- присутствие сурдопереводчика (при необходимости), оказывающего обучающемуся необходимую помощь при проведении аудиторных занятий, прохождении промежуточной аттестации;

- дублирование звуковой справочной информации о расписании учебных занятий визуальной (установка мониторов с возможностью трансляции субтитров);

- наличие звукоусиливающей аппаратуры, мультимедийных средств, компьютерной техники, аудиотехники (акустические усилители и колонки), видеотехники (мультимедийный проектор, телевизор), электронная доска, документ-камера, мультимедийная система, видеоматериалы.

3) для инвалидов и лиц с ОВЗ, имеющих ограничения двигательных функций:

- обеспечение доступа обучающегося, имеющего нарушения опорно-двигательного аппарата, в здание Университета;

- организация проведения аудиторных занятий в аудиториях, расположенных только на первых этажах корпусов Университета;

- размещение в доступных для обучающихся, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата, местах и в адаптированной форме (с учетом их особых потребностей) справочной информации о расписании учебных занятий, которая располагается на уровне, удобном для восприятия такого обучающегося;

- присутствие ассистента, оказывающего обучающемуся необходимую помощь при проведении аудиторных занятий, прохождении промежуточной аттестации;

- наличие компьютерной техники, адаптированной для инвалидов со специальным программным обеспечением, альтернативных устройств ввода информации и других технических средств приема-передачи учебной информации в доступных для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата формах;

4) для инвалидов и лиц с ОВЗ с другими нарушениями или со сложными дефектами - определяется индивидуально, с учетом медицинских показаний и ИПРА.

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Кировский государственный медицинский университет»
Министерства здравоохранения Российской Федерации

Кафедра менеджмента и товароведения

Приложение А к рабочей программе дисциплины

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины «Методы принятия управленческих решений»

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль) ОПОП Менеджмент в здравоохранении
Форма обучения очно-заочная

Раздел 1. Методологические и технологические основы принятия управленческих решений

Тема 1.1 Управленческое решение как процесс.

Цель: Выявить сущность и значение менеджмента в условиях рыночной экономики.

Задачи:

- рассмотреть место дисциплины в структуре образовательной программы;
- обучить владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций;
- сформировать способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.

Обучающийся должен знать:

- процесс принятия управленческих решений;
- организацию процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений;
- методологические основы управленческих решений.

Обучающийся должен уметь:

- планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.

Обучающийся должен владеть:

- методами анализа конкретных экономических ситуаций;
- навыками определения зоны риска и ответственность лица, принимающего решения;
- методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, планирование, организация, мотивирование и контроль).

Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:

1. Ответить на вопросы по теме занятия: 1. Чем вызывается необходимость принятия решений? 2. Чем отличается принятие управленческих решений от частного выбора? 3. Какие аспекты управленческого решения выделяют его исследователи? 4. Рассмотрите основные виды управленческих решений. 5. Охарактеризуйте возможные условия, в которых менеджеру приходится принимать решения: определенность, риск, неопределенность. 6. Какие решения называются формализованными и в чем заключаются их преимущества?

2. Практическая подготовка.

Разбор конкретных ситуаций

Ситуация 1.

Администрация города, проанализировав ситуацию, сложившуюся вокруг размещения муниципального заказа, установила, что если городские предприятия участвуют в конкурсных торгах на общих основаниях, победителями, как правило, становятся иногородние участники конкурсных торгов. Это не могло не отразиться отрицательно на развитии промышленности города. И, как следствие этого, сократилось число рабочих мест, увеличилась безработица, сократились налоговые поступления в бюджет города, начал снижаться уровень жизни населения.

Перед администрацией города остро встала проблема поддержки городских предприятий.

Оцените ситуацию, сложившуюся в промышленности города. Какие меры экономического характера, связанные с использованием механизма конкурсных торгов, следовало бы, с вашей точки зрения, предпринять администрации города с целью поддержки городской промышленности?

Задание. Разработайте управленческое решение для этой проблемы.

Ситуация 2.

После перехода страны к рыночной экономике руководство завода полупроводниковых приборов, производящего полупроводниковые материалы для электронных схем, столкнулось с необходимостью решения принципиально новых проблем. Промышленный спад переходного периода привел к резкому снижению объемов производства отечественной электронной продукции и как следствие – к падению спроса на основную продукцию, производимую заводом. Перед руководством завода встала задача выработки новой стратегии развития предприятия, соответствующей новым экономическим реалиям.

Оцените ситуацию, сложившуюся на заводе при переходе к рыночным формам экономики. Как изменение условий функционирования предприятия повлияло на его хозяйственную деятельность? Какую стратегию развития предприятия, с вашей точки зрения следовало бы принять руководству завода в изменившейся внешней среде?

Задание. Разработайте управленческое решение для этой проблемы.

Ситуация 3

На лакокрасочный завод поступил крупный заказ на производство эмали для покраски полов. Объем поставок превышает обычные поставки, осуществляемые заводом. Разработан план, который предусматривает включение в процесс выполнения заказа цехов, обычно не участвующих в производстве эмали. Возникла необходимость в специальной организации работы по выполнению принятого руководством завода плана.

Проанализируйте сложившуюся ситуацию. Как, по вашему мнению, должна быть организована работа по выполнению поступившего заказа?

Задание. Разработайте управленческое решение для этой проблемы.

Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:

Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля:* 1. Справедливо ли утверждение, что лицо, принимающее решение — это всегда конкретный менеджер организации? 2. Равнозначны ли понятия «качество» и «эффективность» решения? 3. Что понимается под «качеством» управленческого решения? 4. Раскройте содержание основных характеристик качества управленческого решения: обоснованность, непротиворечивость, своевременность, адаптивность, реальность. 5. Какими факторами обеспечивается обоснованность управленческого решения.

3) *Проверить свои знания с использованием тестового контроля:*

1. При принятии управленческих решений используют подходы:

- 1) причинно-следственный
- 2) основанный на суждении

- 3) расчетно-аналитический
- 4) экспертный

2. Одним из важнейших признаков управленческого решения является:

- 1) банкротство предприятия
- 2) наличие субъекта управления
- 3) наличие коллегиального органа
- 4) направленность на систему коллективного труда

3. Принятие управленческих решений в менеджменте можно характеризовать как ...

- 1) сознательный и целенаправленный выбор альтернативы
- 2) формирование безальтернативного способа решения проблемы
- 3) способ быстрой адаптации к изменяющимся условиям
- 4) направленность на систему коллективного труда

4. В условиях стратегического управления принимаются, как правило, ...

- 1) уравновешенные решения
- 2) осторожные решения
- 3) решения, основанные на суждении
- 4) рациональные решения

5. Необходимую информацию для принятия решения нужно рационально собирать пока...

- 1) позволяет финансовое обеспечение
- 2) ожидаемый выигрыш будет больше, чем ожидаемые предельные затраты
- 3) позволяет временной ресурс решения проблемы
- 4) ожидаемый результат не имеет каких-либо ограничений

Рекомендуемая литература:

Основная:

1. Балдин К.В. Управленческие решения: учебник для вузов. – М.: Дашков и К, 2018.- 496 с.
2. Принятие управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник / В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувилова. - М.: Дашков и К, 2016. - 324 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Дополнительная:

1. Балдин К.В. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник для вузов. - 8-е изд. – М.: Дашков и К, 2017. – 495 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
2. Методы принятия управленческих решений: учебно-методическое пособие для самостоятельной подготовки студентов / сост.: В. А. Чикуров, Е. А. Сунгурова. – Киров: Кировская государственная медицинская академия, 2015. – 61 с. (ЭБС Кировского ГМУ)
3. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник / Ю.Г. Учитель, А.И. Терновой, К.И. Терновой. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 383 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Тема 1.2 Организация выполнения управленческих решений.

Цель: сформировать навыки проведения организационных совещаний

Задачи:

- рассмотреть последовательность этапов разработки оптимального управленческого решения по обсуждаемой проблеме;
- выявить формы аргументации организационного решения;
- изучить условия организации выполнения управленческих решений.

Обучающийся должен знать:

- процесс принятия управленческих решений;

- организацию процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений;
- методологические основы управленческих решений

Обучающийся должен уметь:

- использовать системный подход к разработке управленческих решений.

Обучающийся должен владеть:

- навыками определения управленческих решений и использования системного подхода к разработке управленческих решений.

Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:

1. Ответить на вопросы по теме занятия: 1. В чем особенности использования системного подхода к решению организационных проблем, при постановке проблем и выборе целей? 2. Какие методы координации деятельности подразделений и исполнителей используются в организациях? 3. Какие методы организации (создания структур) находят применение в управлении? 4. Какие методы управления используют для организации совместной деятельности людей? 5. В каких методах управления использованы прямые материальные стимулы? 6. В каких методах управления используют моральные стимулы? 7. Какое место занимает функция принятия решений в процессе управления организацией?

2. Практическая подготовка.

Разбор конкретных ситуаций:

Ситуация 1.

Руководством фирмы «Связьинвест» в 1998г. было принято стратегическое решение о продаже крупного пакета акций. Несмотря на авторитет и хорошее положение «Связьивеста», реализация его стратегических планов осложнялась тем, что рынок сотовой связи к этому моменту был давно поделен, в Москве доминировали компании «Система» и «Вымпелком», а в Северо-западном регионе – «Телекоминвест». Даже предложение более низких цен при расширении бизнеса вряд ли привело бы к существенному результату.

Что следовало бы предпринять руководству «Связьивеста» в момент, непосредственно предшествовавший продаже крупного пакета акций компании, для того чтобы обеспечить его успешную продажу?

Задание. Разработайте управленческое решение для этой проблемы.

Ситуация 2.

Во время заседания тендерного комитета, на котором должен был определиться победитель тендера (конкурсных торгов) на проведение нулевого цикла работ при строительстве делового центра «Москва-Сити», предпочтительнее других оказались два конкурсных предложения. В заседании принимало участие 12 членов тендерного комитета, и голоса, отданные за эти конкурсные предложения, распределились поровну. За каждое из них было отдано по 6 голосов тендерного комитета.

Как, с вашей точки зрения, должен был быть решён вопрос об определении победителя тендера на проведение нулевого цикла работ при строительстве делового центра «Москва-Сити»?

Задание. Разработайте управленческое решение для этой проблемы.

Ситуация 3.

Во время заседания конкурсной комиссии одного из управлений мэрии по определению победителя конкурсных торгов при размещении муниципального заказа возникла ситуация, когда члены конкурсной комиссии, ознакомившись с представленными конкурсными предложениями, проголосовали, высказавшись в пользу одного из представленных на конкурс предложений.

Однако представитель организатора конкурса после процедуры голосования представил дополнительную информацию об организации, предложение которой получило в результате проведённого голосования наибольшее число голосов. Информация содержала отзывы,

отрицательно характеризующие эту организацию.

Оцените ситуацию, сложившуюся во время заседания конкурсной комиссии одного из управления мэрии по определению победителя конкурсных торгов при размещении муниципального заказа. Должна ли, по вашему мнению, быть объявлена победителем конкурсных торгов организация, получившая наибольшее число голосов? Правильно ли поступил представитель организатора конкурсных торгов?

Задание. Разработайте управленческое решение для этой проблемы.

Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля:* 1. В чем состоит цель управления организацией? 2. Какая разница между управляющими воздействиями и управленческими решениями? 3. Какова сущность управленческих решений? 4. Дайте краткую характеристику основных типов управленческих решений. 5. Какие уровни организации управленческих решений вы знаете? Укажите главные особенности поведения руководителя на каждом из них. 6. Какие роли играют участники процесса принятия решений? 7. Какие факторы влияют на процесс принятия управленческих решений? 8. Что такое система предпочтений и уровень притязаний личности? 9. Что такое неопределенные факторы? На какие группы их можно разделить? 10. Какие возможны типы задач принятия решений? Охарактеризуйте кратко каждый из них.

3) *Проверить свои знания с использованием тестового контроля*

1. При принятии управленческих решений используют подходы:

1. причинно- следственный
2. рациональный
3. основанный на суждении
4. расчетно- аналитический
5. экспертный

2. Одним из важнейших признаков управленческого решения является:

1. банкротство предприятия
2. наличие субъекта управления
3. наличие коллегиального органа
4. направленность на систему коллективного труда

3. Принятие управленческих решений в менеджменте можно охарактеризовать как ...

1. сознательный и целенаправленный выбор альтернативы
2. формирование безальтернативного способа решения проблемы
3. способ быстрой адаптации к изменяющимся условиям
4. направленность на систему коллективного труда

4. В условиях стратегического управления принимаются, как правило, ...

1. уравновешенные решения
2. осторожные решения
3. решения, основанные на суждении
4. рациональные решения

5. Необходимую информацию для принятия решения нужно рационально собирать пока...

1. позволяет финансовое обеспечение
2. ожидаемый выигрыш будет больше, чем ожидаемые предельные затраты
3. позволяет временной ресурс решения проблемы

4. ожидаемый результат не имеет каких-либо ограничений

Рекомендуемая литература:

Основная:

1. Балдин К.В. *Управленческие решения: учебник для вузов.* – М.: Дашков и К, 2018.- 496 с.
2. *Принятие управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник / В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувикова.* – М.: Дашков и К, 2016. - 324 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Дополнительная:

1. Балдин К.В. *Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник для вузов.* - 8-е изд. – М.: Дашков и К, 2017. – 495 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
2. *Методы принятия управленческих решений: учебно-методическое пособие для самостоятельной подготовки студентов / сост.: В. А. Чикуров, Е. А. Сунгурова.* – Киров: Кировская государственная медицинская академия, 2015. – 61 с. (ЭБС Кировского ГМУ)
3. *Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник / Ю.Г. Учитель, А.И. Терновой, К.И. Терновой.* - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 383 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Тема 1.3 Механизм управления процессом решения проблем

Цель: Выявить возможности формализации задачи принятия решения.

Задачи:

- выявить пути разрешения конкретной проблемы;
- определить структуру процесса принятия решения относительно ситуации и решаемой проблемы,

Обучающийся должен знать:

- этапы циклического процесса принятия решений;
- влияние внешнего и внутреннего воздействия на наличие управленческой ситуации;
- пути идентификации проблемы.

Обучающийся должен уметь:

- выявлять и формулировать проблему;
- рассматривать возможные варианты решения возникшей проблемы;
- выявлять критерии, актуальные для сравнения альтернатив и окончательного выбора.

Обучающийся должен владеть:

- навыками разработки всех возможных альтернатив выработки решения;
- умением коллективного обсуждения проблем и генерирования альтернатив;
- оценкой вариантов решения проблем, сравнением достоинства и недостатков каждой альтернативы, анализом результатов и их реализации.

Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:

1. Ответить на вопросы по теме занятия: 1. Каким образом может быть охарактеризована проблемная ситуация, в условиях которой разрабатывается стратегическое управленческое решение (по условиям определенности, уникальности ситуации, структурированности)? 2. На какие три класса могут быть разделены решения по методам обоснования? 3. Почему интуитивные решения менее предпочтительны при разработке стратегии? 4. Связаны ли между собой информационно этапы разработки управленческого решения и этапы разработки стратегии? 5. Чем определяется актуализация потребности в разработке стратегического плана развития? 6. Что дает анализ состояния организации (ее элементов и их особенностей) с позиции аспектов ее развития? 7. В чем разница между показателем развития организации и критерием оценки альтернативы?

2. Практическая подготовка.

Разбор конкретных ситуаций:

Ситуация 1.

Департамент администрации города провел подрядные торги на закупку продукции для нужд города.

Победителем подрядных торгов оказалась фирма, предложившая по самым низким ценам продукцию, соответствующую предъявляемым требованиям по качеству.

Однако, когда продукция была поставлена городу, оказалось, что ее качество не соответствует предъявляемым требованиям.

Проанализируйте положение с поставками продукции городу, сложившееся после проведения администрацией города подрядных торгов. Какие действия организатора подрядных торгов могли бы исключить возникновение подобной ситуации.

Задание. Разработайте управленческое решение для этой проблемы.

Ситуация 2.

Предприятие, выпускающее электронагревательные приборы, не имеет собственной торговой сети. Выпускаемую продукцию предприятие передает посреднической фирме, которая реализует электронагревательные приборы в принадлежащих ей магазинах.

Предприятие не проводит мониторинга цен, то есть не отслеживает изменение продажной цены своей продукции.

Оцените действие руководства предприятия. Какие рекомендации вы могли бы дать директору предприятия?

Задание. Разработайте управленческое решение для этой проблемы.

Ситуация 3.

Администрация крупного города проводила конкурс на закупку автобусов для нужд города. Необходимо было принять решение о закупке большой партии автобусов, которые в наибольшей степени удовлетворяли бы условию создания удобства для пассажиров и имели высокое качество. При этом стоимость автобуса должна была быть минимально возможной. Естественно, что это важное управленческое решение должно приниматься коллегиально, для чего и был организован конкурс.

Организация конкурса была поручена подведомственной организации, которая имела опыт проведения конкурсов, но не имела опыта работы с городским транспортом.

В конкурсной комиссии, которая была сформирована для принятия решения о закупке автобусов, преобладали чиновники, а не специалисты, имеющие непосредственное отношение к эксплуатации городского транспорта.

Как вы относитесь к решению администрации города о проведении конкурса на закупку большой партии автобусов для нужд города? Правильно ли сформирована конкурсная комиссия? Какие рекомендации вы бы дали организаторам конкурса?

Задание. Разработайте управленческое решение для этой проблемы.

Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:

1) Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.

2) Ответить на вопросы для самоконтроля: 1. Что называется, процессом принятия решений и каковы его основные этапы? Дайте понятие проблемы. 2. Что понимается под критериями выбора?

3. Какое решение можно считать оптимальным? 4. Чем вызывается необходимость согласования решений? 5. Какие показатели могут быть использованы для оценки степени децентрализации процессов принятия решений? 6. Какие факторы следует учитывать при выделении в организационной структуре центров принятия решений? 7. В каких ситуациях, и какие математические модели могут помочь менеджеру в разработке и принятии решений? 7. Назовите основные этапы процедуры разработки и оптимизации решения методами моделирования. 8. Опишите процедуру принятия решений в японской модели управления. 9. Дайте сравнительный анализ системы «ринги» и западной модели принятия решений.

3) Проверить свои знания с использованием тестового контроля:

1. В основе рационального решения лежат ...

1. интуиция
2. прежний эмпирический опыт
3. объективный анализ условий
4. эвристический подход

2. В основу разработки решения, основанного на суждениях, согласно теории менеджмента положен(о) ...

1. использование знаний
2. прежний эмпирический опыт
3. использование опыта
4. построение математической модели

3. Импульсивные решения — это результаты ...

1. генерации разнообразных идей без их уточнения, проверки, оценки
2. знания и осмысления опыта прошлого
3. осторожного поиска
4. интуитивного поиска

4. Организационные решения можно квалифицировать как ...

1. вероятные
2. незапрограммированные
3. конкретные
4. психологические
5. запрограммированные

5. Факторы, не влияющие на процесс принятия решения:

1. время
2. информационное ограничение
3. материальное обеспечение
4. среда принятия решения
5. внешняя среда

Рекомендуемая литература:

Основная:

1. Балдин К.В. *Управленческие решения: учебник для вузов.* – М.: Дашков и К, 2018.- 496 с.
2. *Принятие управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник / В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувикина.* - М.: Дашков и К, 2016. - 324 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Дополнительная:

1. Балдин К.В. *Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник для вузов.* - 8-е изд. – М.: Дашков и К, 2017. – 495 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
2. *Методы принятия управленческих решений: учебно-методическое пособие для самостоятельной подготовки студентов / сост.: В. А. Чикуров, Е. А. Сунгурова.* – Киров: Кировская государственная медицинская академия, 2015. – 61 с. (ЭБС Кировского ГМУ)
3. *Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник / Ю.Г. Учитель, А.И. Терновой, К.И. Терновой.* - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 383 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Тема 1.4 Интеллектуальные системы в процессе выработки и принятия решений

Цель: Изучить возможное использование интеллектуальных систем в процессе выработки и принятия решений

Задачи:

- расширение возможностей интеллектуальной деятельности человека;
- предоставить доступ к знаниям и опыту экспертов специалистам менее высокой квалификации;
- проведения коллективной экспертизы при решении нестандартных проблем, требующих тщательного профессионального анализа и прогнозирования ситуации.

Обучающийся должен знать:

- интеллектуальные системы, созданные для расширения возможностей интеллектуальной деятельности человека в процессах принятия решений.
- экспертные системы, предназначенные для массового использования;
- системы поддержки принятия решений, предназначенных для информационной поддержки ЛПР (менеджера) в процессе принятия решений;
- АСЭО — решение сложных управленческих проблем на основе надежной, профессионально обработанной и корректно примененной информации.

Обучающийся должен уметь:

- разрабатывать решения при постоянно меняющихся внешних и внутренних условиях;
- создавать системы для расширения интеллектуальной деятельности человека;
- в процессах принятия решений использовать интеллектуальные системы (ЭС, СППР, АСЭО).

Обучающийся должен владеть:

- практическими навыками разработки и принятия решений в процессе управления организацией;
- навыками использования адекватных методов информационного обеспечения ЛПР и возможностей, предоставляемых современными информационными технологиями.
- навыками создания автоматизированных информационных систем, обеспечивающих качественно новые подходы к пониманию и осуществлению управленческой деятельности.

Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:

1. Ответить на вопросы по теме занятия: 1. Перечислите виды информационных технологий по степени охвата задач управления. 2. Характеристика и назначение ИТ обработки данных. 3. Основные компоненты ИТ обработки данных. 4. Характеристика и назначение ИТ управления. 5. Основные компоненты ИТ управления. 6. Какие задачи относятся к офисным? 7. Что называют электронным офисом? 8. Характеристика и назначение ИТ автоматизации офиса. 9. Основные компоненты ИТ автоматизации офиса. 10. Характеристика и назначение ИТ поддержки принятия решений. 11. Основные компоненты ИТ поддержки принятия решений. 12. Что является главной особенностью информационной технологии поддержки принятия решений? 13. Дайте определение экспертной системы. 14. Как представлена архитектура ЭС? 15. Объясните назначение блоков экспертной системы.

2. Практическая подготовка.

Разбор конкретных ситуаций:

Ситуация 1.

Во время заседания тендерного комитета, на котором должен был определиться победитель тендера (конкурсных торгов) на проведение нулевого цикла работ при строительстве делового центра «Москва-Сити», предпочтительнее других оказались два конкурсных предложения. В заседании принимало участие 12 членов тендерного комитета, и голоса, отданные за эти конкурсные предложения, распределились поровну. За каждое из них было отдано по 6 голосов тендерного комитета.

Как, с вашей точки зрения, должен был быть решён вопрос об определении победителя тендера на проведение нулевого цикла работ при строительстве делового центра «Москва-Сити»?

Задание. Разработайте управленческое решение для этой проблемы.

Ситуация 2.

Во время заседания конкурсной комиссии одного из управлений мэрии по определению победителя конкурсных торгов при размещении муниципального заказа возникла ситуация, когда члены конкурсной комиссии, ознакомившись с представленными конкурсными предложениями, проголосовали, высказавшись в пользу одного из представленных на конкурс предложений.

Однако представитель организатора конкурса после процедуры голосования представил дополнительную информацию об организации, предложение которой получило в результате проведённого голосования наибольшее число голосов. Информация содержала отзывы, отрицательно характеризующие эту организацию.

Оцените ситуацию, сложившуюся во время заседания конкурсной комиссии одного из управления мэрии по определению победителя конкурсных торгов при размещении муниципального заказа. Должна ли, по вашему мнению, быть объявлена победителем конкурсных торгов организация, получившая наибольшее число голосов? Правильно ли поступил представитель организатора конкурсных торгов?

Задание. Разработайте управленческое решение для этой проблемы.

Ситуация 3.

В 50-е годы Швейцария была практически монополистом на мировом рынке сбыта часов. С целью удержания конкурентного преимущества швейцарскими бизнесменами, определяющими деловую политику фирм по производству часов, было принято решение запретить экспорт оборудования для производства часов в другие страны.

Оцените управленческое решение, принятое швейцарскими бизнесменами. Считаете ли вы это решение правильным при условии, что вы обладаете информацией о динамике изменения спроса на мировом рынке часов по сегодняшний день?

Задание. Разработайте управленческое решение для этой проблемы.

Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля:* 1. Дайте определение экспертной системы. 2. Как представлена архитектура ЭС? 3. Объясните назначение блоков экспертной системы. 4. На какие три основных типа можно разбить инструментальные средства построения ЭС 5. Какие инструментальные средства создания экспертных систем существуют в настоящее время? 6. Определите круг задач, решаемых с помощью ЭС в экономических информационных системах. 7. Что понимается под интеллектуальными системами и каково их назначение? 8. Опишите различия между основными типами интеллектуальных систем: ЭС, СППР и АСЭО.

3) *Проверить свои знания с использованием тестового контроля:*

1. К типовым (стандартным) решениям можно отнести ...

- : материально-техническое снабжение
- : программное развитие научно-технического прогресса
- : комплексное социально-экономическое развитие
- : стратегия развития предприятия

2. Процесс принятия решений начинается с ...

- : формулировки миссии предприятия
- : постановки управленческих целей
- : выявления проблемы
- : определения лица, ответственного за принятие решений

3. Процесс принятия решений завершается:

- : оформлением решения

- : оценкой результата
- : заслушиванием руководителей
- : подсчетом экономической эффективности

4. Рассмотреть аппарат управления организацией как систему принятия и осуществления решений - значит:

- : выявить информационные ограничения
- : исследовать структуру управления
- : предъявить требования к качеству управленческих решений
- : рассчитать экономическую эффективность

5. В теории менеджмента к методам принятия управленческих решений, в которых используется накопленный в прошлом опыт, относят...

- : метод Дельфи
- : трендовый анализ
- : «мозговую атаку»
- : структурирование
- : экстраполяцию

Рекомендуемая литература:

Основная:

1. Балдин К.В. Управленческие решения: учебник для вузов. – М.: Дашков и К, 2018.- 496 с.
2. Принятие управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник / В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувикова. .- М.: Дашков и К, 2016. - 324 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Дополнительная:

1. Балдин К.В. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник для вузов. - 8-е изд. – М.: Дашков и К, 2017. – 495 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
2. Методы принятия управленческих решений: учебно-методическое пособие для самостоятельной подготовки студентов / сост.: В. А. Чикуров, Е. А. Сунгурова. – Киров: Кировская государственная медицинская академия, 2015. – 61 с. (ЭБС Кировского ГМУ)
3. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник / Ю.Г. Учитель, А.И. Терновой, К.И. Терновой. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 383 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Раздел 2 Моделирование и методы разработки управленческих решений

Тема 2.1 Моделирование как метод научного познания

Цель: формирование навыков моделирования управленческих решений в деятельности организации

Задачи:

- изучить возможные формы моделирования;
- выявить возможность использования моделей процесса принятия решений;
- рассмотреть математическое моделирование экономических явлений и процессов;
- изучить модели линейного программирования;
- дать понятие сетевого и имитационного моделирования.

Обучающийся должен знать:

- роль и значение моделирования как метода научного познания;
- основные виды классификации моделей процесса принятия управленческих решений;
- влияние модели повышать способность руководителя к пониманию и разрешению, встающих перед ним проблем;
- методы применения, корректировки и обновления модели.

Обучающийся должен уметь:

- применять терминологию, лексику и основные категории моделирования;
- осуществлять оценку эффективности использования различных видов моделей;
- применять основные инструменты и методы наиболее распространенных типов моделей;
- использовать возможность корректировки и обновления модели.

Обучающийся должен владеть:

- навыками использования математических моделей для решения управленческих задач;
- навыками постановки задачи как наиболее важного этапа построения модели;
- навыками проверки адекватности модели и найденного решения.

Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:

1. Ответить на вопросы по теме занятия: 1. Что понимается под технологией разработки решений? 2. Какие существуют технологические схемы разработки решений? 3. В чем состоит сущность моделирования процесса разработки решений? 4. Назовите этапы построения математических моделей. 5. Каковы преимущества и проблемы математического моделирования? 6. По каким признакам классифицируются математические модели? 7. В чем состоят особенности применения математических моделей различных видов? 8. Расскажите о значении и особенностях применения ПЭВМ в процессе разработки решений. 9. В чем состоит сущность имитационного моделирования? 10. Каковы различия алгоритмических и аналитических методов разработки решений?

2. Практическая подготовка.

Разбор конкретных ситуаций:

Ситуация 1.

Перед авиакомпанией, обслуживающей несколько авиалиний, возникла необходимость обновления парка самолетов, осуществляющих пассажирские перевозки. Особенностью этих авиалиний, обеспечивающей приток пассажиров, является достаточно высокая частота рейсов, при которой каждый пассажир может вылететь в удобное для него время.

Аналитическая группа, которой была поручена подготовка альтернативных вариантов решения проблемы обновления парка самолетов, разработала пять возможных вариантов ее решения, представляющих различную ценность для руководства компании.

Один из представленных вариантов состоит в закупке партии из 6 широкофюзеляжных аэробусов вместо самолетов ДС-9. Пассажировместимость аэробусов более чем в 2 раза превосходит пассажировместимость самолетов ДС-9.

Преимущество этого альтернативного варианта обновления парка пассажирских самолетов состоит в том, что себестоимость перевозки одного пассажира снизится.

Оцените предложенный аналитической группой альтернативный вариант принятия решения по закупке для нужд авиакомпании 6 широкофюзеляжных аэробусов. Целесообразно ли его рассматривать в качестве основного варианта для окончательного принятия решения об обновлении авиакомпанией парка пассажирских самолетов?

Задание. Разработайте управленческое решение для этой проблемы.

Ситуация 2.

Завод, выпускающий стройматериалы, столкнулся с ситуацией значительного повышения спроса на свою продукцию, вызванного развернувшимся строительством коттеджного посёлка в окрестностях города. В связи с этим директор завода принял решение увеличить объем выпускаемой продукции на 30%.

На совещании, проведенном директором, выяснилось, что узким местом, затрудняющим решение поставленной задачи, являются распределение работы между исполнителями и загрузка производственных мощностей.

Для решения этой проблемы были поставлены следующие альтернативные варианты цели:

- введение основного календарного плана, обеспечивающего гибкость в работе и удобного при выполнении срочных заказов, применяемого чаще всего при постоянной номенклатуре продукции и при наличии опытных мастеров;

- переход на метод непрерывной загрузки, который отличается от предыдущего метода большей детализацией хода производства, использованием различного рода отчетно-учетных форм, показывающих весь ход выполнения работы, а также графиков загрузки;
- использование графиков по стадиям выполнения задания, позволяющих больше детализировать ход производственного процесса с указанием времени наладки оборудования, сроков начала и завершения работы, времени перемещения материалов, количества изготавливаемых изделий и задействованных станков и т.д., но в то же время более дорогостоящего.

Оцените ситуацию, сложившуюся на заводе. Какую из трех возможных целей вы бы выбрали? Обоснуйте свой выбор цели.

Задание. Разработайте управленческое решение для этой проблемы.

Ситуация 3.

Одной из основных проблем, возникших перед заводом, выпускающим трактора, является недостаточная ритмичность производства. Она не позволяет обеспечить дальнейший рост производства тракторов, пользующихся устойчивым спросом на рынке сбыта.

Чтобы подготовить и принять решение о проведении специальных мероприятий по обеспечению ритмичного функционирования производства, руководство завода должно четко сформулировать цель. Цель должна характеризовать, с одной стороны, тот уровень ритмичности производства тракторов, которого хотелось бы достичь при реализации намечаемых мероприятий. А с другой стороны, — путь, за счет использования которого поставленная цель может быть достигнута.

Как бы вы на месте руководства завода сформулировали цель, достижение которой гарантировало бы заводу необходимый уровень ритмичности производства? Сформулируйте траекторную и точечную цели, достижение которых способствовало бы повышению объема производства тракторов в приведенной управленческой ситуации за счет увеличения ритмичности их производства.

Задание. Разработайте управленческое решение для этой проблемы.

Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля:* 1. Дайте определение терминам «метод», «методика», «методология». 2. Опишите методы диагностики проблем. 3. Опишите методы генерирования альтернатив. Сущность методов активизации мышления. 4. Сущность методов соединения альтернатив. 5. Опишите методы оценки и выбора альтернатив и методы экспертных оценок. 6. Сущность критериальных методов оценки и выбора альтернатив. 7. Опишите методы реализации управленческих решений. 8. Опишите индивидуальные методы принятия управленческих решений. 9. Опишите коллективные методы принятия управленческих решений. 10. Опишите эвристические методы принятия управленческих решений. 11. Что такое креативные методы принятия нестандартных решений? 12. Опишите методы экспертного ранжирования. 13. Как осуществляется принятие решений в условиях определенности? 14. Перечислите методы принятия решений в условиях риска. 15. Перечислите методы принятия решений в условиях неопределенности.

3) *Проверить свои знания с использованием тестового контроля*

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

1. Аналогии, инверсии, мозговой атаки.
2. Морфологического анализа, группировки, математического моделирования.
3. Корреляционного анализа, коллективного блокнота, программирования.
4. Аналогии, дисперсионного анализа, теории массового обслуживания.

2. В чем состоит смысл метода экспертных оценок принимаемого решения?

1. Специалисты в конкретной области определяют эффективность выбранной альтернативы.
2. Группа людей оценивает выбранное решение.
3. Один специалист делает заключение о качестве принятого решения.
4. Члены коллектива проводят оценку принятого решения.

3. Назовите метод оптимизации УР, разновидностью которого является экономический анализ.

1. Метод математического моделирования.
2. Метод экспертных оценок.
3. Метод мозгового штурма.
4. Платежная матрица.

4. Назовите метод оптимизации УР, который применяется в сжатые сроки и в условиях минимума информации.

1. Метод математического моделирования.
2. Метод экспертных оценок.
3. Метод мозгового штурма.
4. Метод Дельфи.

5. Назовите метод оптимизации управленческих решений, который применяется в тех случаях, когда задача полностью или частично не поддается формализации.

1. Метод математического моделирования.
2. Метод экспертных оценок.
3. Метод мозгового штурма.
4. Метод выборочного анкетирования.

Рекомендуемая литература:

Основная:

1. Балдин К.В. Управленческие решения: учебник для вузов. – М.: Дашков и К, 2018.- 496 с.
2. Принятие управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник / В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувилова. .- М.: Дашков и К, 2016. - 324 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Дополнительная:

1. Балдин К.В. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник для вузов. - 8-е изд. – М.: Дашков и К, 2017. – 495 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
2. Методы принятия управленческих решений: учебно-методическое пособие для самостоятельной подготовки студентов / сост.: В. А. Чикуров, Е. А. Сунгурова. – Киров: Кировская государственная медицинская академия, 2015. – 61 с. (ЭБС Кировского ГМУ)
3. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник / Ю.Г. Учитель, А.И. Терновой, К.И. Терновой. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 383 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Тема 2.2 Методы экспертных оценок

Цель: формирование навыков использования экспертных методов разработки управленческих решений.

Задачи:

- изучить применение экспертных технологий в процессе принятия решений;
- выявить подходы к методам группового опроса;
- определить состав экспертной комиссии в зависимости от конкретной ситуации принятия решения;
- рассмотреть экспертные оценки и способы их измерений;

- рассчитать оценку качеств эксперта.

Обучающийся должен знать:

- роль и значение применения экспертных оценок;
- основные цели, к достижению которых стремиться ЛППР;
- необходимость определения и оценки тенденции ожидаемого развития ситуации;
- формы генерирования альтернатив в случае возникновения новой проблемы;
- методику определения рейтингов при сравнительной оценке различных объектов;
- методы формирования оценочных систем альтернативных вариантов решения.

Обучающийся должен уметь:

- применять терминологию, лексику и основные категории экспертных методов разработки управленческих решений;

- осуществлять экспертные технологии в процессе принятия решений;
- применять основные инструменты и методы принятия коллективных решений;
- использовать методы группового опроса.

Обучающийся должен владеть:

- навыками метода мозгового штурма и правил его проведения;
- навыками экспертной оценки метода Дельфи;
- навыками методов получения качественных и количественных экспертных оценок.

Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:

1. Ответить на вопросы по теме занятия: 1. В чем коренное различие методов моделирования и оптимизации решений и экспертных методов? 2. Назовите основные методы экспертных оценок. 3. В чем заключается сущность метода мозговой атаки? 4. Какие особенности проведения экспертизы присущи методу Дельфи? 5. От чего зависит формирование экспертной комиссии? 6. Способы оценки качеств эксперта. 7. Что включает в себя понятие априорные методы оценки эксперта? 8. В каких случаях принято использовать апостериорные методы оценки? 9. Каковы условия применения тестовых методов оценки качеств эксперта? 10. В чем различие количественных и качественных экспертных оценок? 11. По каким параметрам строятся качественные шкалы?

2. Практическая подготовка.

Разбор конкретных ситуаций:

Ситуация 1.

Использование метода Дельфи для принятия управленческого решения в турфирме. Допустим, в туристической организации возникла проблема снижения ее конкурентного статуса на фоне появления новых конкурентов, имеющих значительные преимущества (известный бренд, низкие цены).

Задание: выработать оптимальное управленческой решение посредством групповой сессии и использования приемов экспертных оценок.

1 этап. Проблема обсуждается в группе специалистов, строится дерево причинно-следственной связи (дерево проблем) (см. рис.).

2 этап. Используется метод мозговой атаки и определяется 5-8 альтернатив, которые являются способами решения рассматриваемой проблемы.

3 этап. На основе таблицы Дельфи (см. таблицу) определяются наиболее весомые альтернативы.

ФИО эксперта	Альтернативы											
	Найти надежного туроператора, зарекомендовавшего себя на рынке	Обучить персонал турагентства и повысить заработную плату			Изменить внутренний дизайн помещений по приему посетителей-потенциальных туристов			Использовать современные технологии бронирования и электронные системы продаж				
	Р	Б	П	Р	Б	П	Р	Б	П	Р	Б	П

А												
Б												
В												
Г												
Д												

Ситуация 2.

Фирма «Альфа» производит некоторую продукцию промышленности строительных материалов и обычно продает ее оптовикам на внутреннем рынке по цене 20 ден. ед. за единицу продукции (здесь и далее цифры и единицы изменения носят условный характер). Мощность фирмы – 2000 единиц продукции в месяц. В настоящее время ее месячный выпуск составляет 1000 единиц.

Фирме было предложено заключить контракт на экспорт 500 единиц продукции ежемесячно по цене 15 ден. ед. Обязательства по транспортировке товара по договору лежат на покупателе.

Издержки на производство и сбыт в расчете на единицу продукции приведены в таблице. Управляющий фирмой не пожелал заключить контракт в связи с тем, что предлагаемая цена 15 ден. ед. не покрывает издержки 18 ден. ед. за единицу продукции.

№	Статья расходов	Сумма издержек (ден. ед.)
1.	Стоимость материалов	2
2.	Заработная плата	7
3.	Переменные накладные	2
4.	Постоянные накладные	5
	ИТОГО (себестоимость производства)	16
5.	Переменные издержки по сбыту	2
	ВСЕГО (общие издержки)	18

Задание:

1. Правильное ли решение принял управляющий и как изменилась бы прибыль фирмы, если бы он принял предложение зарубежного партнера?
2. Как изменилась бы прибыль фирмы, если бы предложение было принято, но производственная мощность фирмы составила бы 1000 единиц продукции в месяц?

Ситуация 3.

Годовая потребность в полуфабрикатах составляет 1550 шт., число рабочих дней в году – 226, оптимальный размер заказа (партии поставки) – 75 шт. Поставка осуществляется грузовым автомобилем со средней эксплуатационной скоростью 22,92 км/ч. Поставщик находится на расстоянии 2200 км, общее время на погрузочно-разгрузочные работы, отдых водителя и т.п. составляют 2 дня за рейс. Возможная задержка в поставке – 2 дня.

Задание:

1. Определите параметры системы с фиксированным размером заказа, а именно:
 - а) ожидаемое дневное потребление полуфабрикатов;
 - б) срок расходования партии поставки;
 - в) ожидаемое потребление за время поставки;
 - г) максимальное потребление за время поставки (с учетом возможной задержки в поставке очередной партии);
 - д) гарантийный запас.
2. Постройте графически систему с фиксированным размером заказа (партии поставки) по известным и рассчитанным данным.

Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:

1) Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля:* 1. В чем коренное различие методов моделирования и оптимизации решений и экспертных методов? 2. Назовите основные методы экспертных оценок. 3. В чем заключается сущность метода мозговой атаки? 4. Какие особенности проведения экспертизы присущи методу Дельфи? 5. От чего зависит формирование экспертной комиссии? 6. Способы оценки качеств эксперта. 7. Что включает в себя понятие априорные методы оценки эксперта? 8. В каких случаях принято использовать апостериорные методы оценки? 9. Каковы условия применения тестовых методов оценки качеств эксперта? 10. В чем различие количественных и качественных экспертных оценок? 11. По каким параметрам строятся качественные шкалы?

3) *Проверить свои знания с использованием тестового контроля:*

1. Главной характеристикой модели можно считать ...

1. Построение математической модели изучаемого объекта (операции)
2. Слабое использование на практике
3. Управления запасами
4. Упрощение реальной жизненной ситуации

2. Модели, побуждающие анализировать возможные альтернативы своих действий с учетом возможных ответных действий конкурентов:

1. Оптимального обслуживания
2. Линейного программирования
3. Управления запасами
4. Теории игр

3. Модели, используемые для нахождения оптимального решения в ситуации распределения дефицитных ресурсов при наличии конкурирующих потребностей:

1. Оптимального обслуживания
2. Линейного программирования
3. Управления запасами
4. Теории игр

4. Сетевое моделирование – это:

1. Модели математической статистики
2. Определение оптимальной производственной программы
3. Логическая модель, используемая как метод планирования и управления в условиях неопределенности
4. Возможность прогнозировать действие конкурентов

5. Преимущество имитационного моделирования:

1. Стоимость
2. Определение оптимальной производственной программы
3. Использование метода планирования и управления в условиях неопределенности
4. Возможность прогнозировать действие конкурентов

Рекомендуемая литература:

Основная:

1. Балдин К.В. *Управленческие решения: учебник для вузов.* – М.: Дашков и К, 2018.- 496 с.
2. *Принятие управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник / В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувикова.* - М.: Дашков и К, 2016. - 324 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Дополнительная:

1. Балдин К.В. *Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник для вузов.* - 8-е изд. – М.: Дашков и К, 2017. – 495 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

2. Методы принятия управленческих решений: учебно-методическое пособие для самостоятельной подготовки студентов / сост.: В. А. Чикуров, Е. А. Сунгурова. – Киров: Кировская государственная медицинская академия, 2015. – 61 с. (ЭБС Кировского ГМУ)

3. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник / Ю.Г. Учитель, А.И. Терновой, К.И. Терновой. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 383 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Тема 2.3 Сущность и методы прогнозирования

Цель: определение вероятных альтернатив экономического развития и их социально-экономических последствий для принятия наиболее рациональных решений.

Задачи:

- раскрыть понятие прогноза, назначение прогноза, типологию прогноза;
- изучить особенности прогнозирования социально-экономических процессов;
- выявить основные экономические, социальные и научно-технические тенденции;
- прогнозирование показателей качества новой продукции во времени и в зависимости от влияющих на них факторов;
- обоснование экономической целесообразности разработки новой или повышения качества и эффективности выпускаемой продукции, исходя из наличных ресурсов и приоритетов;
- определение пороговых величин процессов развития и выявление возможных сроков смены одного процесса другим.

Обучающийся должен знать:

- принципы научно-технического прогнозирования;
- типологию прогнозов;
- классификацию методов прогнозирования;
- математические методы прогнозирования;
- прогнозирование на основе экспертных оценок.

Обучающийся должен уметь:

- применять причинно-следственное или каузальное моделирование;
- осуществлять метод экстраполяции;
- использовать все виды прогнозирования на основе экспертных оценок.

Обучающийся должен владеть:

- навыками использования количественных методов и приемов прогнозирования;
- навыками использования качественных методов прогнозирования;
- навыками применения неформальных методов прогнозирования.

Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:

1. Ответить на вопросы по теме занятия: 1. Назовите основные формы научного предвидения. 2. Что такое прогноз? Назовите объект и субъект социального прогнозирования. 3. В чём заключается процесс прогнозирования? 4. Каковы основные задачи прорностики? 5. Назовите основные принципы и функции прогнозирования. 6. Перечислите основные стадии научного анализа. 7. Охарактеризуйте основные типы прогнозов.

2. Практическая подготовка.

Разбор конкретных ситуаций:

Ситуация 1.

Перед авиакомпанией, обслуживающей несколько авиалиний, возникла необходимость обновления парка самолетов, осуществляющих пассажирские перевозки. Особенностью этих авиалиний, обеспечивающей приток пассажиров, является достаточно высокая частота рейсов, при которой каждый пассажир может вылететь в удобное для него время.

Аналитическая группа, которой была поручена подготовка альтернативных вариантов решения проблемы обновления парка самолетов, разработала пять возможных вариантов ее решения, представляющих различную ценность для руководства компании.

Один из представленных вариантов состоит в закупке партии из 6 широкофюзеляжных аэробусов вместо самолетов ДС-9. Пассажировместимость аэробусов более чем в 2 раза превосходит пассажировместимость самолетов ДС-9.

Преимущество этого альтернативного варианта обновления парка пассажирских самолетов состоит в том, что себестоимость перевозки одного пассажира снизится.

Оцените предложенный аналитической группой альтернативный вариант принятия решения по закупке для нужд авиакомпании 6 широкофюзеляжных аэробусов. Целесообразно ли его рассматривать в качестве основного варианта для окончательного принятия решения об обновлении авиакомпании парка пассажирских самолетов?

Задание. Разработайте управленческое решение для этой проблемы.

Ситуация 2.

Фирма «Адидас» на протяжении длительного времени (до 80-х годов) занимала лидирующее положение на рынках сбыта спортивных товаров, являясь по существу монополистом в этой области деятельности. Однако в 80-е годы её потеснили новые конкуренты – фирмы «Найк» и «Рибок».

Как вы думаете, почему фирма «Найк» и «Рибок» удалось потеснить на мировых рынках спортивных товаров монополиста – фирму «Адидас»?

Задание. Разработайте управленческое решение для этой проблемы.

Ситуация 3.

В связи с возросшими требованиями к качеству поставляемой продукции, более жесткими требованиями техники безопасности руководство крупного угольного разреза разработало программу перспективного развития предприятия, в которой наряду с другими мероприятиями предусматривалась замена устаревшего оборудования.

На основании разработанной программы было принято решение о закупке крупной партии нового оборудования, для чего угольному разрезу требовался кредит в размере 3 млн. долл. Такой суммы «свободных» денег у предприятия не было.

Правильным ли было решение руководства угольного разреза закупать крупную партию нового оборудования? Что, с вашей точки зрения, следовало бы предпринять руководству угольного разреза для того, чтобы закупка нового оборудования стала возможной?

Задание. Разработайте управленческое решение для этой проблемы.

Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля:* 1. Что такое «социально-экономическое прогнозирование» и «социально-экономическая система страны»? 2. Дайте характеристику первого (ресурсного) блока прогнозирования и второго блока (внешних факторов). 3. Перечислите этапы социально-экономического прогнозирования. 4. В чём сущность этапа ретроспективного анализа? 5. Как составляется концепция социально-экономического развития? 6. Каковы основные источники прогнозной информации? 7. Какие требованиями предъявляются к используемой информационной базе? 8. Что понимается под методами социально-экономического прогнозирования? 9. Какова роль, основные преимущества и недостатки интуитивных методов прогнозирования? 10. Какие методы относятся к индивидуальным экспертным оценкам? Дайте их подробную характеристику. 11. Какие методы относятся к коллективным экспертным оценкам? Дайте их подробную характеристику. 12. Какова роль, основные преимущества и недостатки формализованных методов прогнозирования? 13. Охарактеризуйте методы прогнозной экстраполяции и методы моделирования.

3) *Проверить свои знания с использованием тестового контроля:*

1. К видам прогнозирования относятся...

1. Поисковый прогноз, нормативный прогноз, непосредственное предплановое

прогностическое исследование

2. Начальный, промежуточный, итоговый прогноз
3. Низкий уровень, средний уровень, высокий уровень прогнозов
4. Элементарный прогноз, масштабный прогноз

2. Классификация объектов прогнозирования по характеру развития во времени ...

1. Сверхпростые, простые, сложные, сверхсложные
2. Дискретные, апериодические, циклические
3. Детерминированные, случайностей; смешанные
4. Полностью обеспеченные, с частичным обеспечением

3. Оценка вероятности осуществления прогноза для заданного интервала времени - это ...

1. Направление развития прогноза
2. Результат прогноза
3. Качество прогноза
4. Достоверность прогноза

4. Между прогнозированием и моделированием складываются отношения...

1. Процесса и явления
2. Целого и части
3. Процесса и этапа
4. Явления и факта

5. Разработка и анализ моделей, создаваемых на базе статистического материала прошлого и настоящего – это ...

1. Статистическое моделирование
2. Имитирование
3. Казуальное моделирование
4. Историческая аналогия

Рекомендуемая литература:

Основная:

1. Балдин К.В. Управленческие решения: учебник для вузов. – М.: Дашков и К, 2018.- 496 с.
2. Принятие управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник / В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувилова. - М.: Дашков и К, 2016. - 324 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Дополнительная:

1. Балдин К.В. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник для вузов. - 8-е изд. – М.: Дашков и К, 2017. – 495 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
2. Методы принятия управленческих решений: учебно-методическое пособие для самостоятельной подготовки студентов / сост.: В. А. Чикуров, Е. А. Сунгурова. – Киров: Кировская государственная медицинская академия, 2015. – 61 с. (ЭБС Кировского ГМУ)
3. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник / Ю.Г. Учитель, А.И. Терновой, К.И. Терновой. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 383 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Раздел 3 Реализация управленческих решений

Тема 3.1 Приемы разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска.

Цель: принятие решений в условиях неопределенности и риска.

Задачи:

- изучить сущность и специфику источников риска;
- рассмотреть риск как экономическую категорию;
- рассмотреть классификацию рисков;
- изучить тенденции количественной и качественной оценки риска;
- рассмотреть методы управления рисками.

Обучающийся должен знать:

- определение, отличительные особенности и сравнительную характеристику источников риска;

- основные критерии риска как экономической категории;
- классификацию рисков;
- условия эффективного использования количественной и качественной оценки риска;
- зоны допустимого и критического риска;
- способы формирования кривой риска;
- подходы к применению основных методов оценки риска;
- методы управления рисками.

Обучающийся должен уметь:

- определять источники риска;
- классифицировать риски;
- использовать количественные и качественные оценки рисков;
- планировать, проводить и оценивать зоны допустимого и критического рисков;
- применять основные методики оценки рисков;
- организовывать методы управления рисками.

Обучающийся должен владеть:

- навыками определения источников риска;
- навыками классификации рисков;
- навыками количественной и качественной оценки рисков;
- навыками формирования кривой риска.
- методами управления рисками.

Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:

1. Ответить на вопросы по теме занятия: 1. Что такое риск? 2. Каковы причины неопределенности и связанного с ней риска? 3. В чем главный смысл теории статистических решений? 4. Как связано принятие рискованных решений с информацией об обстановке? 5. Каковы общие черты задач, связанных с риском? 6. Что утверждает психологическая теория риска о принятии рискованных решений? 7. Каковы общие и индивидуальные черты лиц, принимающих рискованные решения? 8. Что такое целеустремленная система? 9. О чем говорит американский опыт принятия решений, связанных с риском? 10. В чем особенности коллективного (группового) риска? 11. Каково место шаблонных решений при рискованных действиях? 12. Опишите основные типы задач, связанных с риском.

2. Практическая подготовка.

Разбор конкретных ситуаций:

Ситуация 1.

Предположим, предприниматель имел две возможности:

- а) купить акции на сумму 90 тыс. руб. со взятием займа в 20 тыс. руб. под 12% годовых;
- б) вложить 50 тыс. руб. в государственные ценные бумаги под 10% годовых.

Предприниматель выбрал вариант, а).

Задание. Оцените степень его риска. Понес ли предприниматель потери или получил чистый

доход, если реальный курс акций за время использования кредита вырос на 1%.

Ситуация 2.

Вы неожиданно узнаете, что сотрудник, которому Вы поручили разработку важного проекта, поэтому же вопросу параллельно работает в другой фирме, что может существенно подорвать конкурентную позицию Вашей фирмы.

Вопросы:

1. В чем заключается проблема?
2. Какие альтернативы решения проблемы можно предложить?
3. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

Ситуация 3.

Владелец груза перевозит его по железной дороге. Объем перевозок планируется в размере 50 млн. руб. Согласно статистическим наблюдениям, потери от порчи и хищений прогнозируются в размере 22% от стоимости груза.

Для страхования перевозок владелец планирует заключить договор с одной из страховых компаний. По условиям компании А стоимость страхового полиса составляет 15% от суммы сделки при компенсации 80% понесенных владельцем груза потерь. Компания В предлагает страховой полис по цене 24% от суммы сделки со 100% возмещением потерь владельца груза.

Задание:

На основании расчетов, определите, с какой из компаний владелец груза заключит договор о его страховании?

Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:

1) Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.

2) Ответить на вопросы для самоконтроля: 1. Дайте определение понятия «риск». 2. Справедливо ли утверждение, что менеджер должен стремиться избегать риска? 3. Рассмотрите основные виды рисков. 4. Как можно количественно оценить уровень риска? 5. Что показывает коэффициент риска? 6. В чем заключается содержание риск-менеджмента? 7. Какие методы управления рисками используются в практике менеджмента? 8. Что называется, «кривой риска»?

3) Проверить свои знания с использованием тестового контроля

1. Субъект управления в риск-менеджменте это:

1. Рисковые вложения капитала
2. Информация об уровне риска по конкретному виду деятельности
3. Финансовый директор, коммерческий директор и др.
4. Производственное подразделение

2. Одна из составляющих приемов снижения риска...

1. Диверсификация, лимитирование, страхование
2. Стратегические правила риск-менеджмента
3. Избежание и передача риска
4. Эвристические правила риск-менеджмента

3. Важнейшими требованиями к управленческим решениям являются:

1. Экономичность
2. Компетентность
3. Полномочность
4. Своевременность

5. Для автотранспортного предприятия наиболее эффективными методами снижения рисков являются ...

1. Лимитирование
2. Диверсификация
3. Страхование

4. Хеджирование

6. Эффективность решения проблемы при использовании метода экспертного анализа определяется ...

1. Личными характеристиками экспертов
2. Процедурой проведения опроса
3. Достоверностью экспертизы и затратами на нее
4. Методами проверки полученных результатов

Рекомендуемая литература:

Основная:

1. Балдин К.В. Управленческие решения: учебник для вузов. – М.: Дашков и К, 2018.- 496 с.
2. Принятие управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник / В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувилова. .- М.: Дашков и К, 2016. - 324 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Дополнительная:

1. Балдин К.В. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник для вузов. - 8-е изд. – М.: Дашков и К, 2017. – 495 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
2. Методы принятия управленческих решений: учебно-методическое пособие для самостоятельной подготовки студентов / сост.: В. А. Чикуров, Е. А. Сунгурова. – Киров: Кировская государственная медицинская академия, 2015. – 61 с. (ЭБС Кировского ГМУ)
3. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник / Ю.Г. Учитель, А.И. Терновой, К.И. Терновой. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 383 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Тема 3.2 Виды ответственности и механизм контроля

Цель: выявление причин отклонений в реализации решения

Задачи:

- разработка плана реализации решения;
- изучить систему управления реализацией решения;
- рассмотреть основные средства контроля организации исполнения;
- определить методы контроля и механизм его осуществления;
- выявить социально-психологические аспекты контроля;
- изучить виды ответственности и механизм контроля.

Обучающийся должен знать:

- план организации выполнения принятых решений;
- систему управления реализацией решения;
- основные средства контроля организации исполнения;
- социально-психологические аспекты контроля;
- виды ответственности и механизм контроля.

Обучающийся должен уметь:

- осуществлять план организации выполнения принятых решений;
- организовывать систему управления реализацией решения;
- планировать основные средства контроля организации исполнения;
- оценивать социально-психологические аспекты контроля;
- использовать виды ответственности и механизм контроля.

Обучающийся должен владеть:

- навыками организации выполнения принятых решений;
- навыками использования методов контроля и механизмом его осуществления;
- навыками использования видов ответственности и механизмом контроля.

Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:

1. Ответить на вопросы по теме занятия: 1. Обоснуйте необходимость стратегического контроля управленческих решений. 2. Опишите механизм контроля на нижнем уровне управления. 3. Определите инструменты контроля среднего уровня управления. 4. Охарактеризуйте документооборот, разрабатываемый «топ менеджментом» компании для осуществления контроля. 5. Охарактеризуйте полномочия отдела контроля и качества на предприятии. 6. Опишите, каким образом осуществляется контроль организаций государственными службами (ГИБДД, налоговая инспекция, судебные исполнители, пожарная инспекция, организация охраны окружающей среды).

2. Практическая подготовка.

Разбор конкретный ситуаций:

Ситуация 1.

Приступая к реорганизации системы управления, руководство одного из московских предприятий поставило задачу определить критерии для оценки эффективности принимаемых управленческих решений. Для определения такой системы критериев была приглашена консалтинговая фирма, профессионально занимающаяся проблемами реорганизации систем управления предприятиями.

Как вы оцениваете решение руководства предприятия о разработке системы критериев для оценки эффективности управленческой деятельности? Какие критерии, по вашему мнению, являются наиболее важными при оценке управленческой деятельности предприятия?

Задание:

Разработайте управленческое решение для этой проблемы.

Ситуация 2.

Руководство завода, производящего стройматериала, эффективность принятых управленческих решений и системы управления завода в целом оценивало, прежде всего, на основании анализа бухгалтерской отчётности.

Первой информацией, на основании которой руководство завода судило о результатах деятельности, был бухгалтерский баланс за истекший период.

Правильно ли, с вашей точки зрения, поступало руководство завода, оценивая эффективность управленческой деятельности на основании бухгалтерской отчётности? Как на основании бухгалтерского баланса за истекший период можно судить о результатах деятельности завода?

Задание:

Разработайте управленческое решение для этой проблемы.

Ситуация 3.

Во время заседания конкурсной комиссии одного из управлений мэрии по определению победителя конкурсных торгов при размещении муниципального заказа возникла ситуация, когда члены конкурсной комиссии, ознакомившись с представленными конкурсными предложениями, проголосовали, высказавшись в пользу одного из представленных на конкурс предложений.

Однако представитель организатора конкурса после процедуры голосования представил дополнительную информацию об организации, предложение которой получило в результате проведённого голосования наибольшее число голосов. Информация содержала отзывы, отрицательно характеризующие эту организацию.

Оцените ситуацию, сложившуюся во время заседания конкурсной комиссии одного из управлений мэрии по определению победителя конкурсных торгов при размещении муниципального заказа. Должна ли, по вашему мнению, быть объявлена победителем конкурсных торгов организация, получившая наибольшее число голосов? Правильно ли поступил представитель организатора конкурсных торгов?

Задание:

Разработайте управленческое решение для этой проблемы.

Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля:* 1. Каковы общие принципы организации исполнения решений? 2. Какие методы используются для доведения заданий до исполнителей? 3. Каковы способы и условия формирования образа предстоящей деятельности у исполнителей? 4. Назовите психологические принципы организации исполнения решений. 5. Почему необходим контроль за исполнением решений? 6. Назовите виды контроля и их особенности. 7. Каков механизм осуществления контроля за реализацией решений? 8. В чем состоят социально-психологические аспекты контроля? 9. Какое значение имеет контроль для исполнителей?

3) Проверить свои знания с использованием тестового контроля

1. Установите правильную последовательность стадий реализации решения:

- а) контроль выполнения решения;
- б) разработка плана реализации решения;
- в) оценка результатов реализации решения;
- г) управление реализацией.

2. Процедуры стадии разработки плана реализации решения – это...

- а) выявление причин отклонений в ходе реализации;
- б) определение необходимого объема ресурсов;
- в) внесение изменений в программу реализации решения;
- г) определение количества исполнителей решения;
- д) определение сроков реализации решения.

3. Процедуры стадии контроля – это...

- а) внесение изменений в программу реализации решения;
- б) мониторинг параметров ситуации выполнения и запланированных результатов;
- в) выполнение инструктивно-методических мероприятий с исполнителями;
- г) личное распоряительство.

4. Установите соответствие процедур и стадий реализации решения:

Процедуры:

- а) определение состава исполнителей;
- б) мониторинг основных характеристик решения;
- в) административное воздействие на исполнителей.

Стадии:

- 1) разработка плана реализации решения;
- 2) управление реализацией решения;
- 3) контроль и оценка выполнения решения.

5. Установите правильную последовательность процедур оценочной стадии:

- а) разработка рекомендаций совершенствования разработки решения;
- б) сравнение фактических и заданных результатов решения;
- в) выявление необходимости в корректировке решения;
- г) сопоставление фактической и запланированной ресурсоемкости решения;
- д) выявление необходимости в совершенствовании организации выполнения решения.

Рекомендуемая литература:

Основная:

- 1. Балдин К.В. *Управленческие решения: учебник для вузов.* – М.: Дашков и К, 2018.- 496 с.
- 2. *Принятие управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник / В. С. Юкаева, Е. В.*

Зубарева, В. В. Чувилова. .- М.: Дашков и К, 2016. - 324 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Дополнительная:

1. Балдин К.В. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник для вузов. - 8-е изд. – М.: Дашков и К, 2017. – 495 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

2. Методы принятия управленческих решений: учебно-методическое пособие для самостоятельной подготовки студентов / сост.: В. А. Чикуров, Е. А. Сунгурова. – Киров: Кировская государственная медицинская академия, 2015. – 61 с. (ЭБС Кировского ГМУ)

3. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник / Ю.Г. Учитель, А.И. Терновой, К.И. Терновой. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 383 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Тема 3.3 Методы определения экономической эффективности

Цель: выявить факторы, влияющие на эффективность решений.

Задачи:

- рассмотреть методологические подходы к оценке эффективности управленческих решений;

- изучить разработки и реализации управленческих решений;

- выявить качественные и количественные показатели эффективности;

- представить оценку экономической эффективности управленческих решений.

Обучающийся должен знать:

- методологические подходы к оценке эффективности управленческих решений;

- принципы разработки и реализации управленческих решений;

- качественные и количественные показатели эффективности;

- современные концепции, подходы и методы оценки экономической эффективности управленческих решений.

Обучающийся должен уметь:

- применять методологические подходы к оценке эффективности управленческих решений;

- выявлять факторы, влияющие на разработку и реализацию управленческих решений;

- выявлять качественные и количественные показатели эффективности;

- рассчитывать оценку экономической эффективности управленческих решений.

Обучающийся должен владеть:

- навыками применения методологических подходов к оценке эффективности управленческих решений;

- навыками разработки и реализации управленческих решений;

- навыками расчета оценки экономической эффективности управленческих решений.

Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:

1. Ответить на вопросы по теме занятия: 1. Для чего нужна оценка эффективности управленческих решений? 2. Что такое «теоретическая» и «фактическая» эффективность управленческих решений? 3. Назовите виды эффективности управленческих решений. В чем они выражаются? 4. В чем суть качественной и количественной оценки эффективности управленческих решений? 5. Чем вызваны трудности оценки эффективности управленческих решений? 6. Назовите процедуры реализации управленческих решений. 7. Какие задачи решаются в процессе реализации управленческих решений? 8. Каких принципов целесообразно придерживаться для обеспечения эффективной реализации управленческих решений? 9. Назовите методы оценки экономической эффективности управленческих решений и охарактеризуйте их.

2. Практическая подготовка.

Разбор конкретных ситуаций:

Ситуация 1.

Закрытое акционерное общество «Саунт» работает на рынке 5 лет. Занимается поставкой автозапчастей на российский рынок. За это время успело зарекомендовать себя.

Сложилась следующая ситуация: на рынке появилась конкурирующая фирма. Автозапчасти данной фирмы стоят в 1,5 раза дешевле, чем у фирмы «Саунт». Что в данной неблагоприятной управленческой ситуации делать фирме «Саунт»?

Задание. Попробуйте решить данную проблему. Какие действия должна предпринять данная фирма?

Какую информацию ЗАО «Саунт» будет использовать для решения данной проблемы? Почему необходимо для получения лучшего результата использовать как качественную, так и количественную информацию?

Примите управленческое решение. Подумайте, как принятое вами решение отразится на деятельности организации в целом и на сотрудниках данной фирмы.

От каких факторов в данном случае будет зависеть качество и эффективность управленческого решения?

Каково в данной ситуации будет влияние личностных оценок руководителя, среды принятия решения, информационных ограничений, поведенческих ограничений на процесс принятия управленческих решений?

Какова будет ответственность в случае принятия неверного, непродуманного, необоснованного управленческого решения? К чему это может привести?

Ситуация 2.

Созданная в конце 30-х годов XX в. компания "Хьюлетт-Паккард" к концу 80-х стала одним из лидеров в области производства вычислительной техники.

Она поглотила крупную компанию — производителя вычислительной техники "Аполлокомпьютер". Предприятия фирмы расположены на всех континентах в 27 странах. Численность работающих в компании почти 100 тыс. человек.

Анализ, проведенный руководством компании, показал, что эффективность ее деятельности снижается из-за наметившегося избытка рабочей силы.

Какие решения, по вашему мнению, следовало бы принять руководству компании "Хьюлетт-Паккард", чтобы повысить эффективность производства вычислительной техники?

Задание. Разработайте управленческое решение для этой проблемы.

Ситуация 3.

Приступая к реорганизации системы управления, руководство одного из московских предприятий поставило задачу определить критерии для оценки эффективности принимаемых управленческих решений. Для определения такой системы критериев была приглашена консалтинговая фирма, профессионально занимающаяся проблемами реорганизации систем управления предприятиями.

Как вы оцениваете решение руководства предприятия о разработке системы критериев для оценки эффективности управленческой деятельности? Какие критерии, по вашему мнению, являются наиболее важными при оценке управленческой деятельности предприятия?

Задание. Разработайте управленческое решение для этой проблемы.

Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля:* 1. Охарактеризуйте понятия «эффект от принятия управленческого решения» и «эффективность управленческого решения». 2. Охарактеризуйте понятие «экономическая эффективность управленческого решения». 3. Охарактеризуйте понятие «организационная эффективность управленческого решения». 4. Охарактеризуйте понятие «социальная эффективность управленческого решения». 5. Охарактеризуйте понятие «технологическая эффективность управленческого решения». 6. Охарактеризуйте понятие «психологическая эффективность управленческого решения». 7. Охарактеризуйте понятие «правовая эффективность управленческого решения». 8. Опишите методы расчета экономической

эффективности подготовки и принятия управленческого решения. 9. Опишите особенности систем интеллектуальной, аналитической и информационной поддержки процесса принятия управленческих решений. Организация ситуационных центров. 10. Какова ответственность, в системах принятия и реализации управленческих решений? Виды ответственности.

3) Проверить свои знания с использованием тестового контроля

1. Что определяет в первую очередь эффективность неформальных решений?

1. Личность менеджера, лидерство.
2. Профессиональная подготовка персонала.
3. Знание структуры ценностей и интересов.
4. Социально-психологическая обстановка в коллективе.
5. Информация о неформальных отношениях в коллективе.

2. Какое определение качества УР вы сочтете наиболее точным и полным?

1. Это эффективность управленческого решения.
2. Свойства и характеристики решения, оцениваемые по критерию желаемого успеха.
3. Это одна из характеристик управленческого решения.
4. Это содержание решения.
5. Способ оценки решения.

3. Какой набор факторов определяет качество управленческого решения?

1. Методология разработки решения, использование техники, временные ограничения.
2. Объем информации, профессионализм персонала, личные качества менеджера.
3. Методы анализа, реальные цели, объем информации.
4. Организация разработки, ответственность персонала, моделирование ситуации.
5. Целевая организация и методология.

4. Какой состав характеристик дает наиболее полное представление о качестве УР?

1. Полнота информации, ясность контроля, ответственность.
2. Целенаправленность, поле самостоятельности, ответственность.
3. Профессионализм персонала, качества менеджера, моделирование ситуации.
4. Цель, ситуация, проблема.
5. Своевременность, адресность, конкретность.

5. Социальная эффективность УР выражается в достижении таких целей:

1. Рост прибыли предприятия.
2. Рост общественного продукта.
3. Снижение значимости влияния конкурентов.
4. Рост социальной защищенности населения.

Рекомендуемая литература:

Основная:

1. Балдин К.В. Управленческие решения: учебник для вузов. – М.: Дашков и К, 2018.- 496 с.
2. Принятие управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник / В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувилова. .- М.: Дашков и К, 2016. - 324 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Дополнительная:

1. Балдин К.В. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник для вузов. - 8-е изд. – М.: Дашков и К, 2017. – 495 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
2. Методы принятия управленческих решений: учебно-методическое пособие для самостоятельной подготовки студентов / сост.: В. А. Чикуров, Е. А. Сунгурова. – Киров: Кировская государственная медицинская академия, 2015. – 61 с. (ЭБС Кировского ГМУ)
3. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник /

Ю.Г. Учитель, А.И. Терновой, К.И. Терновой. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 383 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Составитель: В.А. Никонов
Зав. кафедрой Л.Н. Шмакова

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Кировский государственный медицинский университет»
Министерства здравоохранения Российской Федерации

Кафедра менеджмента и товароведения

Приложение Б к рабочей программе дисциплины

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

**для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся
по дисциплине**

«Методы принятия управленческих решений»

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль) ОПОП - Менеджмент в здравоохранении
Срок обучения 4 г. 6 мес.

1. Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Показатели оценивания	Критерии и шкалы оценивания				Оценочное средство	
	Неудовлетворительно	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично	для текущего контроля	для промежуточной аттестации
УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений						
ИД УК-2.1 Формулирует проблему, решение которой напрямую связано с достижением поставленной цели						
Знать	Не знает формулировку проблем, решение которых напрямую связано с достижением поставленной цели	Не в полном объеме знает формулировку проблем, решение которых напрямую связано с достижением поставленной цели, допускает существенные ошибки	Знает формулировку проблем, решение которых напрямую связано с достижением поставленной цели, допускает ошибки	Знает формулировку проблем, решение которых напрямую связано с достижением поставленной цели	Собеседование, ситуационные задачи	Тест, собеседование.
Уметь	Не умеет выбирать формулировку проблем, решение которых напрямую связано с достижением поставленной цели	Частично освоено умение выбирать формулировку проблем, решение которых напрямую связано с достижением поставленной цели	Правильно использует умение выбирать формулировку проблем, решение которых напрямую связано с достижением	Самостоятельно использует умение выбирать формулировку проблем, решение которых напрямую связано с достижением	Собеседование, ситуационные задачи	Тест, собеседование.

		цели	поставленной цели а, допускает ошибки	поставленной цели		
Владеет	Не владеет навыками формулирования проблемы, решение которой напрямую связано с достижением поставленной цели	Не полностью владеет навыками формулирования проблемы, решение которой напрямую связано с достижением поставленной цели	Способен использовать навыки формулирования проблемы, решение которой напрямую связано с достижением поставленной цели	Не владеет навыками формулирования проблемы, решение которой напрямую связано с достижением поставленной цели	Собеседование, ситуационные задачи	Тест, собеседование.
ИД УК-2.2 Определяет круг задач в рамках поставленной цели и выбирает оптимальные способы решения данных задач						
Знать	Не знает методы сбора, обработки и анализа данных, необходимых для решения управленческих задач	Не в полном объеме знает методы сбора, обработки и анализа данных, необходимых для решения управленческих задач, допускает существенные ошибки	Знает основные методы сбора, обработки и анализа данных, необходимых для решения управленческих задач, допускает ошибки	Знает методы сбора, обработки и анализа данных, необходимых для решения управленческих задач	Собеседование, ситуационные задачи	Тест, собеседование.
Уметь	Не умеет выбирать и использовать адекватные содержанию профессиональных задач методы обработки и анализа данных.	Частично освоено умение выбирать и использовать адекватные содержанию профессиональных задач методы обработки и анализа данных	Правильно выбирает и использует адекватные содержанию профессиональных задач методы обработки и анализа данных, допускает ошибки	Самостоятельно выбирает и использует адекватные содержанию профессиональных задач методы обработки и анализа данных	Собеседование, ситуационные задачи	Тест, собеседование.
Владеет	Не владеет современными информационными технологиями и возможностью их применения для решения управленческих задач	Не полностью владеет современными информационными технологиями и возможностью их применения для решения управленческих задач	Способен использовать современные информационные технологии и возможность их применения для решения управленческих задач	Не владеет современными информационными технологиями и возможностью их применения для решения управленческих задач	Собеседование, ситуационные задачи	Тест, собеседование.
ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия						
ИД ОПК-3.1 Проводит анализ проблемных ситуаций в организации						
Знать	Фрагментарные знания методов	Общие, но не структурированы	Сформированные, но	Сформированные	Собеседование,	Тест, собеседование

	анализа проблемных ситуаций в организации	ные знания методов анализа проблемных ситуаций в организации	содержащие отдельные пробелы знания методов анализа проблемных ситуаций в организации	систематические знания проведения методов анализа проблемных ситуаций в организации	ситуационные задачи	ание.
Уметь	Частично освоенное умение проводить анализ проблемных ситуаций в организации	В целом успешное, но не систематически осуществляемое умение проводить анализ проблемных ситуаций в организации	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение проводить анализ проблемных ситуаций в организации	Сформированное умение проводить анализ проблемных ситуаций в организации	Собеседование, ситуационные задачи	Тест, собеседование.
Владеть	Фрагментарное применение навыков владения методами анализа проблемных ситуаций в организации	В целом успешное, но не систематическое применение навыков владения методами анализа проблемных ситуаций в организации	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применения навыков владения методами анализа проблемных ситуаций в организации	Успешное и систематическое применение навыков владения методами анализа проблемных ситуаций в организации.	Собеседование, ситуационные задачи	Тест, собеседование.

ИД ОПК-3.2 Разрабатывает организационно-управленческие решения и обосновывает их с учетом достижения экономической, социальной эффективности

Знать	Фрагментарные знания методов разработки организационно-управленческих решений с обоснованием экономической и социальной эффективности	Общие, но не структурированные знания методов организационно-управленческих решений с обоснованием экономической и социальной эффективности	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания методов организационно-управленческих решений с обоснованием экономической и социальной эффективности	Сформированные систематические знания методов организационно-управленческих решений с обоснованием экономической и социальной эффективности	Собеседование, ситуационные задачи	Тест, собеседование.
Уметь	Частично освоенное умение рассчитывать экономическую и социальную эффективность при разработке организационных управленческих решений	В целом успешное, но не систематически осуществляемое умение рассчитывать экономическую и социальную эффективность при разработке организационных	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение рассчитывать экономическую и социальную эффективность при разработке организационных	Сформированное умение рассчитывать экономическую и социальную эффективность при разработке организационных управленческих решений	Собеседование, ситуационные задачи	Тест, собеседование.

		управленческих решений	управленческих решений			
Владеет	Фрагментарное применение методов расчета экономической и социальной эффективности при разработке организационных управленческих решений	В целом успешное, но не систематическое применение методов расчета экономической и социальной эффективности при разработке организационных управленческих решений	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение методов расчета экономической и социальной эффективности при разработке организационных управленческих решений	Успешное и систематическое применение методов расчета экономической и социальной эффективности при разработке организационных управленческих решений	Собеседование, ситуационные задачи	Тест, собеседование.
ИД ОПК-3.3 Участвует в реализации управленческих решений						
Знать	Фрагментарное знание методов реализации управленческих решений	Общие, но не структурированные знания методов реализации управленческих решений	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания методов реализации управленческих решений	Сформированные систематические знания методов реализации управленческих решений	Собеседование, ситуационные задачи	Тест, собеседование.
Уметь	Частично освоенное умение осуществлять реализацию управленческих решений	В целом успешное, но не систематически осуществляемое умение осуществлять реализацию управленческих решений	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение осуществлять реализацию управленческих решений	Сформированное умение осуществлять реализацию управленческих решений	Собеседование, ситуационные задачи	Тест, собеседование.
Владеет	Фрагментарное применение навыков реализации управленческих решений	В целом успешное, но не систематическое применение навыков реализации управленческих решений	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применения реализации управленческих решений	Успешное и систематическое применение навыков реализации управленческих решений	Собеседование, ситуационные задачи	Тест, собеседование.
ИД ОПК-3.4 Оценивает последствия управленческих решений						
Знать	Фрагментарные знания методов оценки последствий управленческих решений	Общие, но не структурированные знания методов оценки последствий управленческих решений	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания методов оценки последствий управленческих решений	Сформированные систематические знания методов оценки последствий управленческих решений	Собеседование, ситуационные задачи	Тест, собеседование.
Уметь	Частично	В целом	В целом	Сформированно	Собесед	Тест,

	освоенное умение оценивать последствия управленческих решений	успешное, но не систематически осуществляемое умение оценивать последствия управленческих решений	успешное, но содержащее отдельные пробелы умение оценивать последствия управленческих решений	е умение оценивать последствия управленческих решений	ование, ситуационные задачи	собеседование.
Владеет	Фрагментарное владение навыками оценки последствий управленческих решений	В целом успешное, но не систематическое владение навыками оценки последствий управленческих решений	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы владение навыками оценки последствий управленческих решений	Успешное и систематическое владение навыками оценки последствий управленческих решений	Собеседование, ситуационные задачи	Тест, собеседование.
ПК-2 Способен решать организационно-управленческие задачи при организации и мотивации процессов в рамках деятельности руководителя подразделения или организации в целом						
ИД ПК-2.2 Владеет методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации						
Знать	Фрагментарные знания методов, подходов и этапов принятия управленческих организационных решений	Общие, но не структурированные знания методов, подходов и этапов принятия управленческих организационных решений	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания методов, подходов и этапов принятия управленческих организационных решений	Сформированные систематические знания методов, подходов и этапов принятия управленческих организационных решений	Собеседование, ситуационные задачи	Тест, собеседование.
Уметь	Частично освоенное умение осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения стратегических и тактических задач	В целом успешное, но не систематически осуществляемое умение осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения стратегических и тактических задач	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения стратегических и тактических задач	Сформированное умение осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения стратегических и тактических задач	Собеседование, ситуационные задачи	Тест, собеседование.
Владеет	Фрагментарное применение навыков разработки комплекса мероприятий	В целом успешное, но не систематическое применение навыков разработки	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение	Успешное и систематическое применение навыков разработки комплекса	Собеседование, ситуационные задачи	Тест, собеседование.

	для поиска, анализа и подготовки решений на заданную тему	комплекса мероприятий для поиска, анализа и подготовки решений на заданную тему	навыков разработки комплекса мероприятий для поиска, анализа и подготовки решений на заданную тему	мероприятий для поиска, анализа и подготовки решений на заданную тему		
--	---	---	--	---	--	--

2. Типовые контрольные задания и иные материалы

2.1. Примерный комплект типовых заданий для оценки сформированности компетенций, критерии оценки

<i>Код компетенции</i>	<i>Комплект заданий для оценки сформированности компетенций</i>
УК-2	<p>Примерные вопросы к экзамену (с № 1 по № 16 (полный перечень вопросов – см. п. 2.2))</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Понятие и природа управленческого решения. 2. Классификация решений. 3. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. 4. Значение человеческого фактора в процессе разработки и принятия управленческих решений. 5. Особенности принятия решений в условиях рыночных отношений. 6. Процесс принятия решения и его структура. 7. Аппарат управления организацией как система принятия и реализации решений. 8. Особенности японской модели принятия решений 9. Интеллектуальные системы деятельности человека в процессе выработки и принятия решений. 10. Экспертные системы. 11. Системы поддержки принятия решений. 12. Автоматизированные системы экспертного оценивания. 13. Причины возникновения проблемных ситуаций. 14. Приведение ситуаций к типовым задачам управления. 15. Формализация задачи принятия решения. 16. Общие сведения о теории принятия решений, теории оптимальных решений, психологической теории решений. <p>Примерные вопросы к собеседованию текущего (с № 1 по № 29 (полный перечень вопросов – см. п. 2.2))</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Чем вызывается необходимость принятия решений? 2. Чем отличается принятие управленческих решений от частного выбора? 3. Какие аспекты управленческого решения выделяют его исследователи? 4. Рассмотрите основные виды управленческих решений. 5. Охарактеризуйте возможные условия, в которых менеджеру приходится принимать решения: определенность, риск, неопределенность. 6. Какие решения называются формализованными и в чем заключаются их преимущества? 7. Справедливо ли утверждение, что лицо, принимающее решение — это всегда конкретный менеджер организации? 8. Равнозначны ли понятия «качество» и «эффективность» решения? 9. Что понимается под «качеством» управленческого решения? 10. Раскройте содержание основных характеристик качества управленческого решения: обоснованность, непротиворечивость, своевременность, адаптивность, реальность. 11. Какими факторами обеспечивается обоснованность управленческого решения? 12. Что называется, процессом принятия решений и каковы его основные этапы? 13. Дайте понятие проблемы. 14. Что понимается под критериями выбора? 15. Какое решение можно считать оптимальным? 16. Чем вызывается необходимость согласования решений? 17. Какие показатели могут быть использованы для оценки степени децентрализации процессов принятия решений? 18. Какие факторы следует учитывать при выделении в организационной структуре центров принятия решений?

19. В каких ситуациях, и какие математические модели могут помочь менеджеру в разработке и принятии решений?
20. Назовите основные этапы процедуры разработки и оптимизации решения методами моделирования.
21. Опишите процедуру принятия решений в японской модели управления.
22. Дайте сравнительный анализ системы «ринги» и западной модели принятия решений.
23. Что понимается под интеллектуальными системами и каково их назначение?
24. Опишите различия между основными типами интеллектуальных систем: ЭС, СППР и АСЭО.
25. Каким образом может быть охарактеризована проблемная ситуация, в условиях которой разрабатывается стратегическое управленческое решение (по условиям определенности, уникальности ситуации, структурированности)?
26. Почему интуитивные решения менее предпочтительны при разработке стратегии?
27. Связаны ли между собой информационно этапы разработки управленческого решения и этапы разработки стратегии?
28. Чем определяется актуализация потребности в разработке стратегического плана развития?
29. Что дает анализ состояния организации (ее элементов и их особенностей) с позиции аспектов ее развития?

Тестовые задания (разноуровневые) для промежуточной аттестации

1 уровень:

1. При принятии управленческих решений используют подходы:

1. Причинно- следственный
2. Рациональный *
3. Расчетно- аналитический
4. Экспертный

2. Одним из важнейших признаков управленческого решения является:

1. Банкротство предприятия
2. Наличие субъекта управления
3. Наличие коллегиального органа
4. Направленность на систему коллективного труда *

3. Принятие управленческих решений в менеджменте можно охарактеризовать как ...

1. Сознательный и целенаправленный выбор альтернативы
2. Формирование безальтернативного способа решения проблемы
3. Способ быстрой адаптации к изменяющимся условиям*
4. Направленность на систему коллективного труда

4. В условиях стратегического управления принимаются, как правило, ...

1. Уравновешенные решения
2. Осторожные решения
3. Решения, основанные на суждении
4. Рациональные решения *

5. Необходимую информацию для принятия решения нужно рационально собирать пока...

1. Позволяет финансовое обеспечение
2. Ожидаемый выигрыш будет больше, чем ожидаемые предельные затраты*
3. Позволяет временной ресурс решения проблемы
4. Ожидаемый результат не имеет каких- либо ограничений

2 уровень:

1. Соотнести элементы организации управленческого решения и их характеристики

1. Культура предприятия
2. Система участия работников
3. Принципы руководства*
4. Обслуживание персонала

А) - все формы социальных льгот, услуг и преимуществ, предоставляемых работникам независимо от их положения на производстве и результатов их работы;

Б) - участие работников в выработке управленческого решения и получения общего хозяйственного результата предприятия;

В) - система общих для всего персонала предприятия ценностных ориентаций и норм;

Г) - предписания и нормативные положения для регулирования отношений между руководителями и подчиненными в рамках действующей внутри организации концепции управления.

Ответ: 1-В; 2-Б; 3-Г; 4-А

2. Соотнести типы управленческих решений в классификации предложенной М.Месконом, М.Альбертом и Ф.Хедоури

1. интуитивные решения
2. экономические решения
3. решения, основанные на суждениях
4. рациональные решения

А) Принимается на основе глубокого анализа и изучения ситуации;

Б) Основаны на прошлом опыте и на ощущении его правильности;

Г) Выбор, сделанный только на основе ощущения или знания того, что он правильный"

Ответ: 1-Г; 2,4-А; 3-Б

3 уровень:

1. Если по результатам принятого решения чистая прибыль предприятия составила 220 тыс. руб., затраты на реализацию решения составили 500 тыс. руб., а себестоимость продукции 1100 тыс. руб., то коэффициент общей экономической эффективности равен:

1. 0,45
2. 5,0
3. 0,14*
4. 0,2

$$220/1100*500$$

2. Какова экономическая эффективность принятия управленческого решения, если в результате его реализации чистая прибыль выросла на 300 тыс. руб., затраты на принятие и реализацию решения составили 100 тыс. руб., капитальные расходы – 200 тыс. руб.?

1. 1,5
2. 0,5
3. 2,0
4. 1,0*

$$200+100/300$$

Примерные ситуационные задачи

Ситуация 1.

В зависимости от уровня управления меняется степень ответственности и последствия принятых решений. Некоторые руководители имеют полномочия для принятия решений по финансовым, кадровым вопросам, проблемам качества продукции. Например, руководитель организации может принять решение о закупке нового оборудования, изменении системы оплаты труда, обеспечении качества. Начальник отдела продаж принимает решения о заключении договоров на реализацию, проведении рекламных акций в рамках выделенного бюджета и т. д.

В процессе разработки решений менеджеры анализируют информацию, взаимодействуют с руководителями других уровней управления, с непосредственными исполнителями мероприятий и заказчиками, продумывают сценарии развития ситуации, проводят деловые совещания, выбирают наилучшую альтернативу.

Существуют два подхода к принятию управленческих решений: групповой и индивидуальный, каждый имеет как преимущества, так и недостатки.

Вопросы:

1. Чем обоснованы индивидуальный и коллективный подходы к принятию решений?
2. Кто несет ответственность за решение в случае коллективного принятия решения?

Ситуация 2.

Администрация крупного города проводила конкурс на закупку автобусов для нужд города. Необходимо было принять решение о закупке большой партии автобусов, которые в наибольшей степени удовлетворяли бы условию создания удобства для пассажиров и имели высокое качество. При этом стоимость автобуса должна быть минимально возможной. Естественно, что это важное управленческое решение должно приниматься коллегиально, для чего и был организован конкурс.

Организация конкурса была поручена подведомственной организации, которая имела опыт проведения конкурсов, но не имела опыт работы с городским транспортом.

В конкурсной комиссии, которая была сформирована для принятия решения о закупке автобусов, преобладали чиновники, а не специалисты, имеющие непосредственное отношение к эксплуатации городского транспорта.

Вопросы:

	<p>1. Как вы относитесь к решению администрации города о проведении конкурса? 2. Правильно ли сформирована конкурсная комиссия? 3. Какие рекомендации вы бы дали организаторам конкурса? 4. Разработать дополнительные альтернативные варианты решения.</p> <p>Ситуация 3.</p> <p>После перехода страны к рыночной экономике руководство завода полупроводниковых приборов, производящего полупроводниковые материалы для электронных схем, столкнулось с необходимостью решения принципиально новых проблем. Промышленный спад переходного периода привел к резкому снижению объемов производства отечественной электронной продукции и как следствие – к падению спроса на основную продукцию, производимую заводом. Перед руководством завода встала задача выработки новой стратегии развития предприятия, соответствующей новым экономическим реалиям.</p> <p>Оцените ситуацию, сложившуюся на заводе при переходе к рыночным формам экономики. Как изменение условий функционирования предприятия повлияло на его хозяйственную деятельность? Какую стратегию развития предприятия, с вашей точки зрения следовало бы принять руководству завода в изменившейся внешней среде?</p> <p>Задание: Разработайте управленческое решение для этой проблемы.</p>
<p>ОПК-3</p>	<p>Примерные вопросы к экзамену (с № 17 по № 38 (полный перечень вопросов – см. п. 2.2))</p> <p>17. Методы, применяемые на этапе диагностики проблемы и формулировки критериев и ограничений. 18. Методы, применяемые на этапе определения альтернатив. 19. Методы, применяемые на этапе оценки альтернатив. 20. Методы, применяемые на этапе выбора, реализации решения и оценки результата. 21. Сущность математического моделирования. 22. Процесс построения модели. 23. Общие проблемы моделирования. 24. Классификация моделей науки управления. 25. Сетевое моделирование и его возможности. 26. Понятие прогноза, назначение прогноза, типология прогнозов. 27. Принципы научно-технического прогнозирования. 28. Методы прогнозирования. 29. Прогнозирование на основе экспертных оценок. 36. Система оценок эффективности управленческих решений. 37. Развернутая оценка конечных результатов. 38. Показатели экономической эффективности.</p> <p>Примерные вопросы к собеседованию текущего контроля (с № 30 по № 93 (полный перечень вопросов – см. п. 2.2))</p> <p>30. Дайте определение терминам «метод», «методика», «методология». 31. Опишите методы диагностики проблем. 32. Опишите методы генерирования альтернатив. Сущность методов активизации мышления. 33. Сущность методов соединения альтернатив. 34. Опишите методы оценки и выбора альтернатив и методы экспертных оценок. 35. Сущность критериальных методов оценки и выбора альтернатив. 36. Опишите методы реализации управленческих решений. 37. Опишите индивидуальные методы принятия управленческих решений. 38. Опишите коллективные методы принятия управленческих решений. 39. Опишите эвристические методы принятия управленческих решений. 40. Что такое креативные методы принятия нестандартных решений? 41. Опишите методы экспертного ранжирования. 42. Как осуществляется принятие решений в условиях определенности? 43. Перечислите методы принятия решений в условиях риска. 44. Перечислите методы принятия решений в условиях неопределенности. 45. В чем коренное различие методов моделирования и оптимизации решений и экспертных методов? 46. Назовите основные методы экспертных оценок. 47. В чем заключается сущность метода мозговой атаки? 48. Какие особенности проведения экспертизы присущи методу Дельфи? 49. От чего зависит формирование экспертной комиссии? 50. Способы оценки качеств эксперта.</p>

	<p>51. Что включает в себя понятие априорные методы оценки эксперта?</p> <p>52. В каких случаях принято использовать апостериорные методы оценки?</p> <p>53. Каковы условия применения тестовых методов оценки качества эксперта?</p> <p>54. В чем различие количественных и качественных экспертных оценок?</p> <p>55. По каким параметрам строятся качественные шкалы?</p> <p>56. Что такое «социально-экономическое прогнозирование» и «социально-экономическая система страны»?</p> <p>57. Дайте характеристику первого (ресурсного) блока прогнозирования и второго блока (внешних факторов).</p> <p>58. Перечислите этапы социально-экономического прогнозирования.</p> <p>59. В чём сущность этапа ретроспективного анализа?</p> <p>60. Как составляется концепция социально-экономического развития?</p> <p>61. Каковы основные источники прогнозной информации?</p> <p>62. Какие требования предъявляются к используемой информационной базе?</p> <p>63. Что понимается под методами социально-экономического прогнозирования?</p> <p>64. Какова роль, основные преимущества и недостатки интуитивных методов прогнозирования?</p> <p>65. Какие методы относятся к индивидуальным экспертным оценкам? Дайте их подробную характеристику.</p> <p>66. Какие методы относятся к коллективным экспертным оценкам? Дайте их подробную характеристику.</p> <p>91. Как соотносятся понятия «эффективность управления» и «эффективность управленческого решения»?</p> <p>92. Какими факторами определяется эффективность управленческого решения?</p> <p>93. В чем заключается сущность метода «затраты — прибыль»?</p>
	<p>Тестовые задания (разноуровневые) для промежуточной аттестации</p> <p>1 уровень:</p> <p>1. Общие проблемы моделирования:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сложность организационных ситуаций 2. Отсутствие соответствующего технического обеспечения 3. Страх пользователей* 4. квалификация персонала <p>2. Главной характеристикой модели можно считать ...</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Построение математической модели изучаемого объекта (операции) 2. Слабое использование на практике 3. Управления запасами 4. Упрощение реальной жизненной ситуации* <p>3. Модели, побуждающие анализировать возможные альтернативы своих действий с учетом возможных ответных действий конкурентов:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Оптимального обслуживания 2. Линейного программирования 3. Управления запасами 4. Теории игр* <p>4. Модели, используемые для нахождения оптимального решения в ситуации распределения дефицитных ресурсов при наличии конкурирующих потребностей:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Оптимального обслуживания 2. линейного программирования* 3. Управления запасами 4. Теории игр <p>5. Сетевое моделирование – это:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Модели математической статистики 2. Определение оптимальной производственной программы 3. Логическая модель, используемая как метод планирования и управления в условиях неопределенности* 4. Возможность прогнозировать действие конкурентов <p>2 уровень:</p> <p>1. Определить сущность и соответствие метода его определению...</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Теории игр

	<p>2. Прогнозирования 3. «Дерева решений» 4. «Мозгового штурма»</p> <p>А. Метод решения задач, в котором участники обсуждения генерируют максимальное количество идей решений задачи, Б. Визуальный и аналитический инструмент поддержки принятия решений для расчёта ожидаемых значений (или ожидаемой пользы) конкурирующих альтернатив. В. Процесс, в котором участвуют две и более сторон, ведущие борьбу за реализацию своих интересов. Г. Способ исследования объекта прогнозирования, направленный на разработку прогноза. Ответ:2-Г; 4-А; 3-Б;1-В</p> <p>2. Найти соответствие концепции теории риска и разработки ученых:</p> <p>1. экономиста Ф.Найта* 2. экономиста Р.Кантильона 3 экономистов Л.Моргана и Ф.Энгельса 4. экономистов Р.Хеберта и А.Линка</p> <p>А) Человек, действующий в условиях риска: «он использует неопределенность экономической конъюнктуры». Б) Риск является измеримой неопределённостью. В) Место риска в теории предпринимательства - тема, по которой авторы как в прошлом, так и в настоящем продемонстрировали мало склонности к согласию. Ответ:1-Б; 2-А;3-В</p> <p>3 уровень:</p> <p>1. Выполнить диагностику стратегического плана реформирования машиностроительного предприятия «Дельта». Организационно-технические мероприятия стратегического плана реформирования предприятия способствуют сокращению численности на 120 чел. Объем продукции по плану и по отчету – 123000 тыс. ден. ед. Производство продукции на одного работника по отчету составляет 320 тыс. ден. ед. Рассчитать численность работников по стратегическому плану реформирования. 1) 384* 2) 197 3) 264 4) 504</p> <p>2. Выполнить диагностику стратегического плана реформирования машиностроительного предприятия «Дельта». Организационно-технические мероприятия стратегического плана реформирования предприятия способствуют сокращению численности на 120 чел. Объем продукции по плану и по отчету – 123000 тыс. ден. ед. Производство продукции на одного работника по отчету составляет 320 тыс. ден. ед. Рассчитать повышение производительности труда по стратегическому плану реформирования машиностроительного предприятия. 1) 32% 2) 17% 3) 30% 4) 45,6%</p>
	<p>Примерные ситуационные задачи</p> <p>Ситуация 1.</p> <p>Администрация крупного города проводила конкурс на закупку автобусов для нужд города. Необходимо было принять решение о закупке большой партии автобусов, которые в наибольшей степени удовлетворяли бы условию создания удобства для пассажиров и имели высокое качество. При этом стоимость автобуса должна была быть минимально возможной. Естественно, что это важное управленческое решение должно приниматься коллегиально, для чего и был организован конкурс.</p> <p>Организация конкурса была поручена подведомственной организации, которая имела опыт проведения конкурсов, но не имела опыта работы с городским транспортом.</p> <p>В конкурсной комиссии, которая была сформирована для принятия решения о закупке автобусов, преобладали чиновники, а не специалисты, имеющие непосредственное отношение к</p>

	<p>эксплуатации городского транспорта.</p> <p>Как вы относитесь к решению администрации города о проведении конкурса на закупку большой партии автобусов для нужд города? Правильно ли сформирована конкурсная комиссия? Какие рекомендации вы бы дали организаторам конкурса?</p> <p>Задание. Разработайте управленческое решение для этой проблемы.</p> <p>Ситуация 2.</p> <p>Во время заседания конкурсной комиссии одного из управлений мэрии по определению победителя конкурсных торгов при размещении муниципального заказа возникла ситуация, когда члены конкурсной комиссии, ознакомившись с представленными конкурсными предложениями, проголосовали, высказавшись в пользу одного из представленных на конкурс предложений.</p> <p>Однако представитель организатора конкурса после процедуры голосования представил дополнительную информацию об организации, предложение которой получило в результате проведенного голосования наибольшее число голосов. Информация содержала отзывы, отрицательно характеризующие эту организацию.</p> <p>Оцените ситуацию, сложившуюся во время заседания конкурсной комиссии одного из управления мэрии по определению победителя конкурсных торгов при размещении муниципального заказа. Должна ли, по вашему мнению, быть объявлена победителем конкурсных торгов организация, получившая наибольшее число голосов? Правильно ли поступил представитель организатора конкурсных торгов?</p> <p>Задание. Разработайте управленческое решение для этой проблемы.</p> <p>Ситуация 3.</p> <p>Предприятие, выпускавшее ранее продукцию оборонного характера, в результате конверсии перешло к выпуску продукции бытового назначения, пользующейся определенным спросом на рынках сбыта. Если раньше вся деятельность предприятия осуществлялась в соответствии с достаточно жестким планом, то теперь от разработки планов на предприятии отказались, плановый отдел был расформирован.</p> <p>На предприятие поступил крупный заказ, требующий подключение практически всех цехов и служб предприятия.</p> <p>Координацию выполнения заказа взял на себя непосредственно директор предприятия.</p> <p>Определите свое отношение к планированию в условиях рыночной экономики. Как вы относитесь к сложившейся на рассматриваемом конверсионном предприятии практике управления ходом выполнения заказов?</p> <p>Задание. Разработайте управленческое решение для этой проблемы.</p>
<p>ПК-2</p>	<p>Примерные вопросы к экзамену (с № 30 по № 35 (полный перечень вопросов – см. п. 2.2))</p> <p>30. Понятие и классификация рисков. 31. Количественная оценка уровня риска. 32. Методы управления рисками. 33. Организация выполнения принятых решений. 34. Психологические аспекты контроля. 35. Контроль организации исполнения.</p> <p>Примерные вопросы к собеседованию текущего контроля (с № 67 по № 90 (полный перечень вопросов – см. п. 2.2))</p> <p>67. Дайте определение понятия «риск». 68. Справедливо ли утверждение, что менеджер должен стремиться избегать риска? 69. Рассмотрите основные виды рисков. 70. Как можно количественно оценить уровень риска? Что показывает коэффициент риска? 71. В чем заключается содержание риск-менеджмента? 72. Какие методы управления рисками используются в практике менеджмента? 73. Что называется «кривой риска»? 74. Каковы общие принципы организации исполнения решений? 75. Какие методы используются для доведения заданий до исполнителей? 76. Каковы способы и условия формирования образа предстоящей деятельности у исполнителей? 77. Назовите психологические принципы организации исполнения решений. 78. Почему необходим контроль за исполнением решений? 79. Назовите виды контроля и их особенности. 80. Каков механизм осуществления контроля за реализацией решений?</p>

81. В чем состоят социально-психологические аспекты контроля?
82. Какое значение имеет контроль для исполнителей?
83. Для чего необходима стадия контроля и оценки результатов решения?
84. Назовите основные функции механизма реализации решений.
85. Чем определяется вид ответственности руководителя за принятое решение?
86. Назовите виды юридической ответственности.
87. Охарактеризуйте систему судебного контроля управленческих решений. Каковы ее основные недостатки?
88. Как в организации реализуется административная ответственность?
89. Чем отличаются дисциплинарная и материальная ответственность?
90. Каковы ограничения в использовании механизма иерархического контроля?

Тестовые задания (разноуровневые) для промежуточной аттестации

1 уровень:

1. Неопределенность хозяйственной ситуации возникает в результате...

1. Систематического риска
2. Неправильной стратегии управления риском
3. Отсутствия полной информации, ее случайности*
4. Неправильной организации системы риск-менеджмента

2. К приемам снижения степени риска относятся:

1. Удержание и передача риска
2. Совокупность правил в стратегии риск-менеджмента
3. Приемы управления риском*
4. Разработка программы рискованной инвестиционной деятельности

3. Величина степени риска зависит от следующих факторов:

1. Неопределенности хозяйственной ситуации*
2. Принятой системы рисков
3. Разновидности портфельных инвестиций
4. Математически выраженной вероятности наступления потерь

4. Под термином диверсификация понимается:

1. Установление предельных размеров рискованного вложения капитала*
2. Распределение инвестируемых средств между различными объектами вложения капитала
3. Установление предельных сумм расходов
4. Резерв денежных или материальных средств

5. Субъект управления в риск-менеджменте это:

1. Рисковые вложения капитала
2. Информация об уровне риска по конкретному виду деятельности
3. Финансовый директор, коммерческий директор и др.*
4. Производственное подразделение

6. Одна из составляющих приемов снижения риска...

1. Диверсификация, лимитирование, страхование*
2. Стратегические правила риск-менеджмента
3. Избежание и передача риска
4. Эвристические правила риск-менеджмента

2 уровень:

1. В условиях реализации управленческого решения соотнесите виды власти в рамках правового подхода и их характеристику

1. Нормативная власть
2. Дисциплинарная власть
3. Дирекционная власть

А) - право собственника в рамках законодательных норм устанавливать условия труда работников;

Б) - правомочие на самостоятельное управление предприятием;

В) - право определять режим действий работника и применять санкции в случае нарушений.

Ответ:3-В; 2-Б; 1-А

2. Соотнести виды рисков в условиях принятия решений:

1. Валютный риск
2. Системный риск
3. Селективный риск
4. Риск ликвидности.

А) Риск, связанный с возможностью потерь при реализации объекта инвестирования из-за изменения оценки его качества.

Б) Риск ухудшения конъюнктуры (падения) какого-либо рынка в целом.

В) Риск потерь или упущенной выгоды из-за неправильного выбора объекта инвестирования на определенном рынке.

Г) Риск, связанный с существенными потерями, обусловленными изменениями курса иностранной валюты.

Ответ: 1-Г;2-Б;4-Г;3-А

3 уровень:

1. Какова экономическая эффективность принятия управленческого решения, если в результате его реализации чистая прибыль выросла на 100 тыс. руб., затраты на принятие и реализацию решения составили 10 тыс. руб., капитальные расходы – 20 тыс. руб.?

- А) 0,5
- Б) 0,33*
- В) 10,0
- Г) 5,0

$30/100$

2. Какова экономическая эффективность принятия управленческого решения в области снижения себестоимости, если начальный уровень себестоимости составлял 300 тыс. руб., в результате реализации управленческого решения сопоставимый уровень себестоимости составил 200 тыс. руб., затраты на принятие и реализацию решения составили 80 тыс. руб., капитальные расходы – 300 тыс. руб.?

- А) 0,7
- Б) 0,33
- В) 5,0
- Г) 0,26*

$(300-200)/80+300$

Примерные ситуационные задачи

Ситуация 1.

Приступая к реорганизации системы управления, руководство одного из московских предприятий поставило задачу определить критерии для оценки эффективности принимаемых управленческих решений. Для определения такой системы критериев была приглашена консалтинговая фирма, профессионально занимающаяся проблемами реорганизации систем управления предприятиями.

Как вы оцениваете решение руководства предприятия о разработке системы критериев для оценки эффективности управленческой деятельности? Какие критерии, по вашему мнению, являются наиболее важными при оценке управленческой деятельности предприятия?

Задание.

Разработайте управленческое решение для этой проблемы.

Ситуация 2.

На лакокрасочный завод поступил крупный заказ на производство эмали для покраски полов. Объем поставок превышает обычные поставки, осуществляемые заводом. Разработан план, который предусматривает включение в процесс выполнения заказа цехов, обычно не участвующих в производстве эмали. Возникла необходимость в специальной организации работы по выполнению принятого руководством завода плана.

Какой вы видите систему контроля исполнения на предприятии? Определите основные элементы контроля исполнения и охарактеризуйте их. Какова технология контроля исполнения, которую стоило бы внедрить на предприятии.

Задание.

Разработайте управленческое решение для этой проблемы.

Ситуация 3.

Перед новой командой управленцев стояла задача вывода предприятия из того критического положения, в котором оно оказалось в значительной степени в результате неэффективной работы

	<p>прежней системы управления.</p> <p>Снижение объемов производства и реализации продукции, выпускаемой предприятием, и как следствие доходов, получаемых предприятием, потребовало безотлагательного принятия мер по изменению установившихся отрицательных тенденций в деятельности предприятия.</p> <p>Поскольку в основе тяжёлого положения, сложившегося на предприятии, оказались не эффективные экономические решения, перед реорганизованными финансово-экономическими службами возникла задача выработки предложений по повышению эффективности экономической деятельности предприятия.</p> <p>В сжатые сроки на предприятие должна быть проведена оценка экономической эффективности основных направлений его деятельности и определены виды выпускаемой продукции, которые способны внести существенный вклад в получение предприятием прибыли.</p> <p>Возможные действия заместителя директора по экономическим вопросам:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Обсуждение вопросов экономической эффективности номенклатуры продукции, производимой предприятием, с прежними руководителями финансово-экономических служб предприятия. 2. Обсуждение вопросов экономической эффективности номенклатуры производимой предприятием продукции с трудовым коллективом. 3. Подготовка маркетинговыми службами предприятия анализа спроса на основные виды производимой предприятием продукции. 4. Проведение новыми финансово-экономическими службами предприятия анализа экономической эффективности видов производимых предприятием строительных материалов. <p>Задание.</p> <p>Разработайте управленческое решение для этой проблемы.</p>
--	--

Критерии оценки экзаменационного собеседования, собеседования текущего контроля:

Оценки «отлично» заслуживает обучающийся, обнаруживший всестороннее, систематическое и глубокое знание учебно-программного материала, умение свободно выполнять задания, предусмотренные программой, усвоивший основную и знакомый с дополнительной литературой, рекомендованной программой. Как правило, оценка «отлично» выставляется обучающимся, усвоившим взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии, проявившим творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала.

Оценки «хорошо» заслуживает обучающийся, обнаруживший полное знание учебно-программного материала, успешно выполняющий предусмотренные в программе задания, усвоивший основную литературу, рекомендованную в программе. Как правило, оценка «хорошо» выставляется обучающимся, показавшим систематический характер знаний по дисциплине и способным к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности.

Оценки «удовлетворительно» заслуживает обучающийся, обнаруживший знания основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, справляющийся с выполнением заданий, предусмотренных программой, знакомый с основной литературой, рекомендованной программой. Как правило, оценка «удовлетворительно» выставляется обучающимся, допустившим погрешности в ответе на экзамене и при выполнении экзаменационных заданий, но обладающим необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, обнаружившему пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение в образовательной организации высшего образования и приступить к изучению последующих дисциплин.

Критерии оценки тестовых заданий:

«зачтено» - не менее 71% правильных ответов;

«не зачтено» - 70% и менее правильных ответов.

Критерии оценки ситуационных задач:

«зачтено» - обучающийся решил задачу в соответствии с алгоритмом, дал полные и точные ответы на все вопросы задачи, представил комплексную оценку предложенной ситуации, сделал выводы, привел дополнительные аргументы, продемонстрировал знание теоретического материала с учетом междисциплинарных связей, нормативно-правовых актов; предложил альтернативные варианты решения проблемы;

«не зачтено» - обучающийся не смог логично сформулировать ответы на вопросы задачи, сделать выводы, привести дополнительные примеры на основе принципа межпредметных связей, продемонстрировал неверную оценку ситуации.

2.1. Примерные вопросы к экзамену

1. Понятие и природа управленческого решения.
2. Классификация решений.
3. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
4. Значение человеческого фактора в процессе разработки и принятия управленческих решений.
5. Особенности принятия решений в условиях рыночных отношений.
6. Процесс принятия решения и его структура.
7. Аппарат управления организацией как система принятия и реализации решений.
8. Особенности японской модели принятия решений
9. Интеллектуальные системы деятельности человека в процессе выработки и принятия решений.
10. Экспертные системы.
11. Системы поддержки принятия решений.
12. Автоматизированные системы экспертного оценивания.
13. Причины возникновения проблемных ситуаций.
14. Приведение ситуаций к типовым задачам управления.
15. Формализация задачи принятия решения.
16. Общие сведения о теории принятия решений, теории оптимальных решений, психологической теории решений.
17. Методы, применяемые на этапе диагностики проблемы и формулировки критериев и ограничений.
18. Методы, применяемые на этапе определения альтернатив.
19. Методы, применяемые на этапе оценки альтернатив.
20. Методы, применяемые на этапе выбора, реализации решения и оценки результата.
21. Сущность математического моделирования.
22. Процесс построения модели.
23. Общие проблемы моделирования.
24. Классификация моделей науки управления.
25. Сетевое моделирование и его возможности.
26. Понятие прогноза, назначение прогноза, типология прогнозов.
27. Принципы научно-технического прогнозирования.
28. Методы прогнозирования.
29. Прогнозирование на основе экспертных оценок.
30. Понятие и классификация рисков.
31. Количественная оценка уровня риска.
32. Методы управления рисками
33. Организация выполнения принятых решений.
34. Психологические аспекты контроля.
35. Контроль организации исполнения.
36. Система оценок эффективности управленческих решений.
37. Развернутая оценка конечных результатов.
38. Показатели экономической эффективности

Примерные вопросы к собеседованию текущего контроля

1. Чем вызывается необходимость принятия решений?
2. Чем отличается принятие управленческих решений от частного выбора?
3. Какие аспекты управленческого решения выделяют его исследователи?
4. Рассмотрите основные виды управленческих решений.
5. Охарактеризуйте возможные условия, в которых менеджеру приходится принимать решения: определенность, риск, неопределенность.
6. Какие решения называются формализованными и в чем заключаются их преимущества?
7. Справедливо ли утверждение, что лицо, принимающее решение — это всегда конкретный менеджер организации?
8. Равнозначны ли понятия «качество» и «эффективность» решения?
9. Что понимается под «качеством» управленческого решения?
10. Раскройте содержание основных характеристик качества управленческого решения: обоснованность, непротиворечивость, своевременность, адаптивность, реальность.
11. Какими факторами обеспечивается обоснованность управленческого решения?
12. Что называется, процессом принятия решений и каковы его основные этапы?
13. Дайте понятие проблемы.
14. Что понимается под критериями выбора?
15. Какое решение можно считать оптимальным?
16. Чем вызывается необходимость согласования решений?
17. Какие показатели могут быть использованы для оценки степени децентрализации процессов принятия решений?
18. Какие факторы следует учитывать при выделении в организационной структуре центров принятия решений?
19. В каких ситуациях, и какие математические модели могут помочь менеджеру в разработке и принятии решений?
20. Назовите основные этапы процедуры разработки и оптимизации решения методами моделирования.
21. Опишите процедуру принятия решений в японской модели управления.
22. Дайте сравнительный анализ системы «ринги» и западной модели принятия решений.
23. Что понимается под интеллектуальными системами и каково их назначение?
24. Опишите различия между основными типами интеллектуальных систем: ЭС, СППР и АСЭО.
25. Каким образом может быть охарактеризована проблемная ситуация, в условиях которой разрабатывается стратегическое управленческое решение (по условиям определенности, уникальности ситуации, структурированности)?
26. Почему интуитивные решения менее предпочтительны при разработке стратегии?
27. Связаны ли между собой информационно этапы разработки управленческого решения и этапы разработки стратегии?
28. Чем определяется актуализация потребности в разработке стратегического плана развития?
29. Что дает анализ состояния организации (ее элементов и их особенностей) с позиции аспектов ее развития?
30. Дайте определение терминам «метод», «методика», «методология».
31. Опишите методы диагностики проблем.
32. Опишите методы генерирования альтернатив. Сущность методов активизации мышления.
33. Сущность методов соединения альтернатив.
34. Опишите методы оценки и выбора альтернатив и методы экспертных оценок.
35. Сущность критериальных методов оценки и выбора альтернатив.
36. Опишите методы реализации управленческих решений.
37. Опишите индивидуальные методы принятия управленческих решений.
38. Опишите коллективные методы принятия управленческих решений.
39. Опишите эвристические методы принятия управленческих решений.
40. Что такое креативные методы принятия нестандартных решений?

41. Опишите методы экспертного ранжирования.
42. Как осуществляется принятие решений в условиях определенности?
43. Перечислите методы принятия решений в условиях риска.
44. Перечислите методы принятия решений в условиях неопределенности.
45. В чем коренное различие методов моделирования и оптимизации решений и экспертных методов?
46. Назовите основные методы экспертных оценок.
47. В чем заключается сущность метода мозговой атаки?
48. Какие особенности проведения экспертизы присущи методу Дельфи?
49. От чего зависит формирование экспертной комиссии?
50. Способы оценки качеств эксперта.
51. Что включает в себя понятие априорные методы оценки эксперта?
52. В каких случаях принято использовать апостериорные методы оценки?
53. Каковы условия применения тестовых методов оценки качеств эксперта?
54. В чем различие количественных и качественных экспертных оценок?
55. По каким параметрам строятся качественные шкалы?
56. Что такое «социально-экономическое прогнозирование» и «социально-экономическая система страны»?
57. Дайте характеристику первого (ресурсного) блока прогнозирования и второго блока (внешних факторов).
58. Перечислите этапы социально-экономического прогнозирования.
59. В чём сущность этапа ретроспективного анализа?
60. Как составляется концепция социально-экономического развития?
61. Каковы основные источники прогнозной информации?
62. Какие требованиями предъявляются к используемой информационной базе?
63. Что понимается под методами социально-экономического прогнозирования?
64. Какова роль, основные преимущества и недостатки интуитивных методов прогнозирования?
65. Какие методы относятся к индивидуальным экспертным оценкам? Дайте их подробную характеристику.
66. Какие методы относятся к коллективным экспертным оценкам? Дайте их подробную характеристику.
67. Дайте определение понятия «риск».
68. Справедливо ли утверждение, что менеджер должен стремиться избегать риска?
69. Рассмотрите основные виды рисков.
70. Как можно количественно оценить уровень риска? Что показывает коэффициент риска?
71. В чем заключается содержание риск-менеджмента?
72. Какие методы управления рисками используются в практике менеджмента?
73. Что называется «кривой риска»?
74. Каковы общие принципы организации исполнения решений?
75. Какие методы используются для доведения заданий до исполнителей?
76. Каковы способы и условия формирования образа предстоящей деятельности у исполнителей?
77. Назовите психологические принципы организации исполнения решений.
78. Почему необходим контроль за исполнением решений?
79. Назовите виды контроля и их особенности.
80. Каков механизм осуществления контроля за реализацией решений?
81. В чем состоят социально-психологические аспекты контроля?
82. Какое значение имеет контроль для исполнителей?
83. Для чего необходима стадия контроля и оценки результатов решения?
84. Назовите основные функции механизма реализации решений.
85. Чем определяется вид ответственности руководителя за принятое решение?
86. Назовите виды юридической ответственности.
87. Охарактеризуйте систему судебного контроля управленческих решений. Каковы ее основные недостатки?

88. Как в организации реализуется административная ответственность?
 89. Чем отличаются дисциплинарная и материальная ответственность?
 90. Каковы ограничения в использовании механизма иерархического контроля?
 91. Как соотносятся понятия «эффективность управления» и «эффективность управленческого решения»?
 92. Какими факторами определяется эффективность управленческого решения?
 93. В чем заключается сущность метода «затраты — прибыль»?

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

3.1. Методика проведения тестирования

Целью этапа промежуточной аттестации по дисциплине (модулю), проводимой в форме тестирования, является оценка уровня усвоения обучающимися знаний, приобретения умений, навыков и сформированности компетенций в результате изучения учебной дисциплины (части дисциплины).

Локальные нормативные акты, регламентирующие проведение процедуры:

Проведение промежуточной аттестации обучающихся регламентируется Порядком проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся.

Субъекты, на которых направлена процедура:

Процедура оценивания должна охватывать всех обучающихся, осваивающих дисциплину (модуль). В случае, если обучающийся не прошел процедуру без уважительных причин, то он считается имеющим академическую задолженность.

Период проведения процедуры:

Процедура оценивания проводится по окончании изучения дисциплины (модуля) на последнем занятии. В случае проведения тестирования на компьютерах время и место проведения тестирования преподаватели кафедры согласуют с информационно-вычислительным центром и доводят до сведения обучающихся.

Требования к помещениям и материально-техническим средствам для проведения процедуры:

Требования к аудитории для проведения процедуры и необходимость применения специализированных материально-технических средств определяются преподавателем.

Требования к кадровому обеспечению проведения процедуры:

Процедуру проводит преподаватель, ведущий дисциплину (модуль).

Требования к банку оценочных средств:

До начала проведения процедуры преподавателем подготавливается необходимый банк тестовых заданий. Преподаватели кафедры разрабатывают задания для тестового этапа экзамена, утверждают их на заседании кафедры и передают в информационно-вычислительный центр в электронном виде вместе с копией рецензии. Минимальное количество тестов, составляющих фонд тестовых заданий, рассчитывают по формуле: трудоемкость дисциплины в з.е. умножить на 50.

Тесты включают в себя задания 3-х уровней:

- ТЗ 1 уровня (выбрать все правильные ответы)
- ТЗ 2 уровня (соответствие, последовательность)
- ТЗ 3 уровня (ситуационная задача)

Соотношение заданий разных уровней и присуждаемые баллы

	Вид промежуточной аттестации
	экзамен
Количество ТЗ 1 уровня (выбрать все правильные ответы)	30
Кол-во баллов за правильный ответ	1
Всего баллов	30
Количество ТЗ 2 уровня (соответствие, последовательность)	15

Кол-во баллов за правильный ответ	2
Всего баллов	30
Количество ТЗ 3 уровня (ситуационная задача)	5
Кол-во баллов за правильный ответ	8
Всего баллов	40
Всего тестовых заданий	50
Итого баллов	100
Мин. количество баллов для аттестации	71

Описание проведения процедуры:

Тестирование является обязательным этапом экзамена независимо от результатов текущего контроля успеваемости. Тестирование может проводиться на компьютере или на бумажном носителе.

Тестирование на бумажном носителе:

Каждому обучающемуся, принимающему участие в процедуре, преподавателем выдается бланк индивидуального задания. После получения бланка индивидуального задания обучающийся должен выбрать правильные ответы на тестовые задания в установленное преподавателем время.

Обучающемуся предлагается выполнить 50 тестовых заданий разного уровня сложности на экзамене. Время, отводимое на тестирование, составляет не более одного академического часа на экзамене.

Тестирование на компьютерах:

Для проведения тестирования используется программа INDIGO. Обучающемуся предлагается выполнить 50 тестовых заданий разного уровня сложности на экзамене. Время, отводимое на тестирование, составляет не более полутора академических часов на экзамене.

Результаты процедуры:

Результаты тестирования на компьютере или бумажном носителе имеют качественную оценку «зачтено» – «не зачтено». Оценки «зачтено» по результатам тестирования являются основанием для допуска обучающихся к собеседованию. При получении оценки «не зачтено» за тестирование обучающийся к собеседованию не допускается и по результатам промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) выставляется оценка «неудовлетворительно».

Результаты проведения процедуры в обязательном порядке проставляются преподавателем в экзаменационные ведомости в соответствующую графу.

3.2. Методика проведения устного собеседования

Целью процедуры промежуточной аттестации по дисциплине (модулю), проводимой в форме устного собеседования, является оценка уровня усвоения обучающимися знаний, приобретения умений, навыков и сформированности компетенций в результате изучения учебной дисциплины (части дисциплины).

Локальные нормативные акты, регламентирующие проведение процедуры:

Проведение промежуточной аттестации обучающихся регламентируется Порядком проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся.

Субъекты, на которые направлена процедура:

Процедура оценивания должна охватывать всех обучающихся, осваивающих дисциплину (модуль). В случае, если обучающийся не прошел процедуру без уважительных причин, то он считается имеющим академическую задолженность.

Период проведения процедуры:

Процедура оценивания проводится по окончании изучения дисциплины (модуля) в соответствии с приказом о проведении промежуточной аттестации, если промежуточная аттестация проводится в форме экзамена. Деканатом факультета, отделом подготовки кадров высшей квалификации может быть составлен индивидуальный график прохождения промежуточной аттестации для обучающегося при наличии определенных обстоятельств.

Требования к помещениям и материально-техническим средствам для проведения процедуры:

Требования к аудитории для проведения процедуры и необходимость применения специализированных материально-технических средств определяются преподавателем.

Требования к кадровому обеспечению проведения процедуры:

Процедуру проводит преподаватель, ведущий дисциплину (модуль), как правило, проводящий занятия лекционного типа.

Требования к банку оценочных средств:

До начала проведения процедуры преподавателем подготавливается необходимый банк оценочных материалов для оценки знаний, умений, навыков. Банк оценочных материалов включает вопросы, как правило, открытого типа, перечень тем, выносимых на опрос, типовые задания. Из банка оценочных материалов формируются печатные бланки индивидуальных заданий (билеты). Количество вопросов, их вид (открытые или закрытые) в бланке индивидуального задания определяется преподавателем самостоятельно.

Описание проведения процедуры:

Каждому обучающемуся, принимающему участие в процедуре, преподавателем выдается бланк индивидуального задания. После получения бланка индивидуального задания и подготовки ответов обучающийся должен в меру имеющихся знаний, умений, навыков, сформированности компетенции дать устные развернутые ответы на поставленные в задании вопросы и задания в установленное преподавателем время. Продолжительность проведения процедуры определяется преподавателем самостоятельно, исходя из сложности индивидуальных заданий, количества вопросов, объема оцениваемого учебного материала, общей трудоемкости изучаемой дисциплины (модуля) и других факторов.

Собеседование может проводиться по вопросам билета и (или) по ситуационной(ым) задаче(ам). Результат собеседования при проведении промежуточной аттестации в форме экзамена определяется оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Результаты процедуры:

Результаты проведения процедуры в обязательном порядке проставляются преподавателем в зачетные книжки обучающихся и экзаменационные ведомости и представляются в деканат факультета.

По результатам проведения процедуры оценивания преподавателем делается вывод о результатах промежуточной аттестации по дисциплине.

Составитель: В.А. Никонов
Зав. кафедрой Л.Н. Шмакова