

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Смоленский государственный университет»

Кафедра менеджмента

«Утверждаю»

Проректор по учебно-
методической работе
_____ Ю.А. Устименко
«21» июня 2022 г.

**Рабочая программа дисциплины
Б1.Б.23 Управленческие решения**

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы: Производственный менеджмент
Форма обучения – заочная
Курс – 5
Семестр – 10
Всего зачетных единиц – 5, часов – 180
Лекции – 10 час.
Практические занятия – 8 час.
Самостоятельная работа – 162 час.
Форма отчётности: экзамен – 10 семестр

Программа составлена на основе ФГОС ВО по направлению подготовки
38.03.02 Менеджмент

Программу разработал:
кандидат педагогических наук, доцент С.В. Кошевенко

Одобрена на заседании кафедры менеджмента
«14» июня 2022 г., протокол № 14

Смоленск
2022

1. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина «Управленческие решения» относится к базовой части образовательной программы по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», направленность (профиль): «Производственный менеджмент».

Изучается студентами 5 курса в 10 семестре и опирается на знания, полученные при изучении дисциплин «Методы принятия управленческих решений», «Психология», «Теория менеджмента», «Управление человеческими ресурсами», «Стратегический менеджмент», «Организационное проектирование», «Управленческий контроль», «Учёт и анализ», «Информационные технологии в менеджменте», «Организационная культура», «Теория организации» и др.

Изучение данной дисциплины способствует формированию представлений студентов о процессе принятия управленческих решений и выработке навыков их принятия.

Полученные студентами знания способствуют усвоению таких курсов как «Корпоративная социальная ответственность», «Управление проектами», «Лидерство», «Организационное поведение», «Инновационный менеджмент», а также успешному прохождению преддипломной практики.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

- способность находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2);
- владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций (ОПК-6).

В результате освоения дисциплины студент должен

знать: понятие, сущность и классификацию управленческих решений; этапы принятия управленческих решений; сущность методов разработки, принятия и реализации управленческих решений; сущность и виды эффективности принятия управленческих решений; виды ответственности за принятие управленческих решений;

уметь: подбирать соответствующие методы разработки и принятия управленческих решений в сфере профессиональной деятельности;

владеть: навыками сбора и анализа информации, необходимой для принятия организационно-управленческих решений; методами принятия операционных и стратегических управленческих решений; методами оценки эффективности управленческих решений.

3. Содержание дисциплины

Тема 1. Понятие, сущность и виды управленческих решений

Возникновение и роль науки об управленческих решениях и её место в системе социально-экономических наук. Различия категорий «решение» и «управленческое решение». Роль решения в деятельности менеджера.

Управленческое решение как процесс и как явление. Сущность управленческого решения. Содержание управленческого решения и его элементы. Место функций принятия решений в процессе управления организацией.

Классификация управленческих решений. Особенности состава и содержания управленческих решений по типам классификации.

Тема 2. Требования, предъявляемые к управленческим решениям, и критерии их оценки

Критерии управленческих решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям и условиям их достижения. Объект и субъект управленческого решения.

Основные факторы, влияющие на процесс разработки и принятия управленческих решений

Тема 3. Человеческий фактор в разработке и принятии управленческих решений

Роли руководителя по принятию решений. Основные личностные характеристики, влияющие на разработку и принятие УР. Достоинства и недостатки коллективного принятия решений. Авторитет и разновидности характера авторитета. Влияние темперамента человека на разработку и принятие УР. Особенности принятия решения в зависимости от типа темперамента.

Тема 4. Процесс подготовки, принятия и реализации управленческих решений

Принципы принятия управленческих решений. Общие принципы: организационное соответствие; согласованность; определённая, необходимость, достаточность и адекватность информации; гибкость; неокончателность и свобода принятия решений; разделение труда; мотивация. Частные принципы: добрых намерений; большинства; вето; диктатора; индивидуальной рациональности; Парето; установления приоритетов.

Технология принятия управленческих решений: этапы разработки, принятия и реализации УР. Понятие и классификация методов разработки и принятия решений.

Диагностика проблемы и целевая ориентация управленческих решений. Понятие проблемы, выявление и анализ проблемной ситуации. Этапы диагностики проблемы. Понятие цели. Взаимосвязь «цели – приоритеты – ценности». Виды и свойства управленческих целей. Взаимосвязь целей и решений.

Понятие и виды моделей принятия решений. Обзор наиболее известных моделей.

Сущность методов диагностики проблемы и формулировки критериев и ограничений: методы ситуационного анализа (кейс-метод, метод мозговой атаки, двухтуровое анкетирование, факторный анализ, SWOT-анализ, PEST-анализ, многомерное шкалирование); методы моделирования (линейного программирования, теории массового обслуживания, управления запасами, имитационное моделирование, экономический анализ).

Методы, применяемые на этапе определения альтернатив: «мозговой атаки», ассоциаций и аналогий, контрольных вопросов и коллективного блокнота, «матрица открытия», построение дерева решений и др.. Понятие прогноза, задачи прогнозирования в процессе принятия УР. Методы прогнозирования. Этапы прогнозирования.

Методы применяемые на этапе оценки альтернатив: многокритериальной оценки, экспертный метод и метод экспертных оценок, поискового и нормативного прогнозирования, построение дерева решений, платёжной матрицы.

Методы, применяемые на этапе выбора и оценки результата: функционально-стоимостного анализа, цепных подстановок, причинно-следственного анализа.

Формы подготовки и реализации исполнения управленческих решений. Этапы исполнения управленческих решений. Психологические особенности организации исполнения управленческих решений. Основные причины неудач организаторской деятельности руководителя и способы их преодоления. Основные способы доведения решения до исполнителей и разъяснения содержания.

Тема 5. Принятие управленческих решений в условиях неопределённости и риска

Факторы внутренней и внешней среды, подвергающиеся количественному и качественному анализ. Особенности элементов внешней среды ближнего окружения организации. Особенности элементов внешней среды дальнего окружения организации. Процесс анализа элементов внешней среды.

Сущность понятия «неопределенность». Основные виды неопределенности. Способы оценки неопределенности. Влияние характеристики информации на степень неопределенности. Осуществление перехода неопределенностей в риски. Сущность понятия «риск» и классификация рисков. Способы оценки степени и последствий риска. Критерии принятия решений в условиях риска. Особенности разработки решений при неопределенности ситуации. Стратегии управления риском. Основные этапы снижения рисков. Комплекс мер применяемых для снижения возможного риска.

Тема 6. Эффективность управленческих решений

Основные составляющие эффективности управленческих решений: экономическая и социальная эффективность. Управление эффективностью управленческих решений в организации. Оценка экономической эффективности управленческих решений. Основные ошибки принятия управленческих решений, влияющие на их эффективность, и способы их устранения. Основные типы ошибочных решений. Способы исправления ошибочных управленческих решений. Способы повышения эффективности управленческих решений.

Тема 7. Контроль реализации и ответственность за принятие управленческих решений

Значение функции контроля в процессе подготовки, принятия и реализации управленческих решений. Виды контроля, применяемые при принятии управленческих решений. Требования предъявляемые к учету управленческих решений. Социально-психологические аспекты контроля и оценки исполнения решений.

Способы определения соотношения обязанностей и ответственности руководителей в процессе разработки и принятия управленческих решений. Основные виды ответственности за управленческое решение. Содержание технологических и гуманитарных видов ответственности.

4. Тематический план

№ п/п	Разделы и темы	Всего часов	Формы занятий		
			лекции	практические занятия	самостоятельная работа
1	Понятие, сущность и виды управленческих решений	28	1	–	27
2	Требования, предъявляемые к управленческим решениям, и критерии их оценки	19	1	–	18
3	Человеческий фактор в разработке и принятии управленческих решений	28	1	1	26
4	Процесс подготовки, принятия и реализации управленческих решений	56	3	3	50
5	Принятие управленческих решений в условиях неопределённости и риска	28	2	1	25
6	Эффективность управленческих решений	27	1	1	25
7	Контроль реализации и ответственность за принятие управленческих решений	22	1	1	20
	Подготовка к экзамену	9	–	–	9
ИТОГО		180	10	8	162

5. Виды учебной деятельности

ЛЕКЦИИ

Тема 1. Понятие, сущность и виды управленческих решений

Лекция 1. Сущность, роль и функции управленческих решений в организации процесса управления (1 час)

План

1. Возникновение и роль науки об управленческих решениях и её место в системе социально-экономических наук.
2. Сущность и роль решения в деятельности менеджера. Понятие, признаки и структура решения.
3. Классификация управленческих решений.

Тема 2. Требования, предъявляемые к управленческим решениям, и критерии их оценки

Лекция 2. Требования, предъявляемые к управленческим решениям, и критерии их оценки (1 час)

План

1. Критерии управленческих решений.
2. Требования, предъявляемые к управленческим решениям и условиям их достижения.
3. Факторы, влияющие на процесс разработки и принятия управленческих решений.

Тема 3. Человеческий фактор в разработке и принятии управленческих решений

Лекция 3. Влияние человеческого фактора на процесс принятия управленческого решения (1 час)

План

1. Роли руководителя по принятию решений.
2. Основные личностные характеристики, влияющие на разработку и принятие УР.
3. Влияние темперамента человека на разработку и принятие УР. Особенности принятия решения в зависимости от типа темперамента.

Тема 4. Процесс подготовки, принятия и реализации управленческих решений

Лекция 4. Методологические основы принятия управленческих решений (1 час)

План

1. Общие и частные принципы принятия решений.
2. Технология принятия управленческих решений: этапы разработки, принятия и реализации УР.
3. Понятие и классификация методов разработки и принятия решений.

Лекция 5. Методы диагностики проблемы и формулировки критериев и ограничений (1 час)

План

1. Диагностика проблемы и целевая ориентация управленческих решений.
2. Понятие и виды моделей принятия решений. Обзор наиболее известных моделей.
3. Сущность методов диагностики проблемы и формулировки критериев и ограничений: методы ситуационного анализа и методы моделирования.

Лекция 6. Методы определения, оценки и выбора альтернатив (1 час)

План

1. Методы, применяемые на этапе определения альтернатив.
2. Методы и этапы прогнозирования.

3. Методы применяемые на этапе оценки альтернатив.
4. Методы, применяемые на этапе выбора и оценки результата.

Тема 5. Принятие управленческих решений в условиях неопределённости и риска

Лекция 7. Принятие решений в условиях неопределённости и риска (1 час)

План

1. Сущность и виды неопределенности. Способы оценки неопределенности.
2. Сущность понятия «риск» и классификация рисков.
3. Управление риском.

Лекция 11. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска (1 час)

План

1. Способы оценки степени риска.
2. Правила и критерии принятия решений в условиях неопределённости:
 - правило максимин (критерий Ваальда);
 - правило максимакс;
 - правило минимакс (критерий Севиджа);
 - правило Гурвица.

Тема 6. Эффективность управленческих решений

Лекция 12. Управление эффективностью управленческих решений в организации (1 час)

План

1. Основные составляющие эффективности управленческих решений: экономическая и социальная эффективность.
2. Управление эффективностью управленческих решений в организации.
3. Оценка экономической эффективности управленческих решений.
4. Основные ошибки принятия управленческих решений, влияющие на их эффективность, и способы их устранения.

Тема 7. Контроль реализации и ответственность за принятие управленческих решений

Лекция 13. Система учета и контроля реализации управленческих решений (1 час)

План

1. Значение функции контроля в процессе подготовки, принятия и реализации управленческих решений. Виды контроля, применяемые при принятии управленческих решений.
2. Требования предъявляемые к учету управленческих решений.
3. Сущность и виды ответственности руководителя.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

Тема 3. Человеческий фактор в разработке и принятии управленческих решений

Практическое занятие 1. Факторы, влияющие на разработку управленческих решений (1 час)

План

1. Основные факторы, влияющие на процесс разработки и принятия УР.

2. Роли руководителя по принятию решений.
3. Достоинства и недостатки коллективного принятия решений.
4. Основные личностные характеристики, влияющие на разработку и принятие УР.
5. Влияние темперамента человека на разработку и принятие УР.

Практическая ситуация «УРА! ПОБЕДА!»¹

В конце 2013 года в небольшом шахтерском городке Кузнецке появился новый начальник вагонного депо Западно-Сибирской железной дороги Александр Федорович Медведь, молодой, энергичный специалист, окончивший Институт инженеров железнодорожного транспорта и прошедший путь от осмотрщика-ремонтника вагонов до главного инженера.

Начав работать в новой должности, А.Ф. Медведь обнаружил некоторые недостатки в организации технологического процесса в одном из крупнейших цехов предприятия. Он предложил отказаться от традиционной технологии, которая препятствует снижению себестоимости ремонта подвижного состава, и применить новые ресурсосберегающие технологии, однако такое предложение вызвало недоумение и непонимание его коллег.

Эти люди работали на производстве уже не один год, являясь создателями цеха, и указывать им на недостатки новый начальник считал неэтичным. Он понимал, что все предусмотреть практически невозможно, не ошибается тот, кто ничего не делает.

А. Медведь не стал доказывать своим помощникам и инженерно-техническим работникам предприятия, что при изменении технологии можно получить преимущества, решив еще раз все обдумать и просчитать, чего можно добиться при осуществлении идеи, насколько быстро это можно сделать, что для этого понадобится и т. п.

Прошло полгода. На предприятие приехал руководитель железнодорожной отрасли Западно-Сибирского региона. Несмотря на ряд положительных оценок деятельности предприятия, работа ведущего цеха вагонного депо подверглась критике. Критические высказывания руководителя отрасли совпали с идеями А. Медведя об изменении технологии цеха, которые стали, наконец, предметом широкого обсуждения. Принявшие участие в обсуждении руководители, инженерно-технические работники всех цехов, бригадиры и рабочие высказывали свои мнения. Медведь никого не прерывал, пытаясь из каждого выступления почерпнуть что-нибудь полезное. Он не хотел принимать единоличного решения и старался объединить коллектив для того, чтобы сделать общий правильный вывод. Он делал упор на сложившуюся ситуацию, которая на данный момент требовала реконструкции цеха, так как объемы ремонта подвижного состава к тому времени возросли почти втрое. Начальнику депо удалось убедить коллектив в необходимости реконструкции, и это было на тот момент необходимой и крупной победой. Перед коллективом была поставлена задача почти полного изменения технологии цеха; планировались глубокое изучение вопроса и детальная проработка всех тонкостей данной реконструкции. А. Медведь понимал, что если весь коллектив, а не лично он, сможет справиться с этой задачей, то цех станет лучшим из всех аналогичных цехов других предприятий отрасли во всей Западной Сибири.

Свои идеи А. Медведь высказал на технико-экономическом совете родственных предприятий отрасли и получил положительную оценку. Вышестоящее руководство одобрило решение коллектива, согласившись с тем, что это будет шаг вперед в развитии производства. Таким образом, была одержана еще одна победа — руководитель смог предложить свое решение и защитить его.

В течение года разрабатывался проект, происходил поиск фирм, которые смогли бы изготовить необходимое специализированное оборудование для реализации планов коллектива, поскольку имеющееся оборудование не соответствовало особым условиям реконструкции и было морально изношенным.

¹ Разработка управленческих решений : учеб.-метод. комплекс для студентов специальности 080504 «Государственное и муниципальное управление» / сост. Ф.Г. Давлятова. Уфа: РИО БАГСУ, 2008. 77 с.

И вот готовые чертежи лежат на столе у начальника вагонного депо, и он вместе с главным инженером и ведущими технологами обсуждает предстоящую встречу представителя московской фирмы, которая готова взять заказ на изготовление оборудования. Денег на приобретение оборудования нет, цены до конца еще не известны, поэтому на переговорах необходимо убедить гостя из Москвы начать выполнение заказа, не ведя речь о предоплате.

При подготовке к встрече А. Медведю помогли знания, которые он получил, обучаясь по программе подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации, в частности, изучая курс «Профессиональные навыки менеджера». Для того чтобы больше узнать о своем госте, его фирме и выпускаемой ею продукции, коллеги А. Медведя начали собирать всю имеющуюся информацию. Оказалось, что представитель фирмы по национальности кореец, ему 61 год, оборудование его фирмы функционирует в сибирском городе Болотном. А. Медведю и его коллегам это оборудование было известно, как были известны и его недостатки – это стало их козырем.

Постарались продумать все – от меню до плана работы. Встречать гостя в аэропорт поехали на взятой напрокат черной «Волге», а не на имеющемся на предприятии старом «УАЗе». А. Медведь захватил с собой и главного инженера, что потом, как выяснилось, произвело на представителя московской фирмы весьма благоприятное впечатление.

Переговоры прошли удачно, все старались сосредоточиться на интересах друг друга, а не отстаивать собственные позиции, стремились найти взаимовыгодные варианты. Руководство депо хотело обсудить следующие вопросы: наличие недостатков в предлагаемом оборудовании ресурсосберегающих технологий; изготовление оборудования без предоплаты; соответствие оборудования местным условиям. Стоимость оборудования оказалась слишком высокой для вагонного депо. В процессе переговоров удалось добиться ее снижения на 15% за счет изменения состава оборудования и его комплектующих, установки оборудования собственными силами и т. п. Но и после этого стоимость оставалась значительно выше финансовых возможностей депо. Однако признаваться в этом было нельзя, иначе об изготовлении оборудования без предоплаты не могло быть и речи. Поэтому пришлось с довольным видом пожать друг другу руки в знак согласия. А. Медведь не мог отказаться от нововведений: если сейчас отступить, значит, все планы безвозвратно рухнут. Поэтому договоренность с представителем фирмы хотя и была еще одной победой, но сулила новые сражения.

После отъезда гостя начальник депо, его заместители, главный бухгалтер долго искали потенциальные пути расчета с фирмой, анализировали различные варианты зачетов через дебиторов, но так и не смогли найти возможности рассчитаться с фирмой своими силами. Неожиданно А. Медведя осенила идея обратиться к вышестоящему руководителю, который неоднократно отмечал, что такие предприятия, как вагонное депо г. Кузнецка, должны развиваться, что они для отрасли в целом и для Кузбасса в частности играют далеко не последнюю роль.

Тянуть было нельзя. На следующее утро А. Медведь набрал номер телефона руководителя и вкратце объяснил ему ситуацию, попросив о встрече и подчеркнув, что этот вопрос, кроме руководителя, никто не сможет решить.

Учитывая, что раньше он уже докладывал о перспективах развития ведущего цеха депо, А. Медведь решил напомнить об этом вышестоящему руководителю. Нашел первоначальные схемы, согласованные с ним, собрал все документы, чертежи, фотографии оборудования и, самое главное, расчеты экономического эффекта от внедрения ресурсосберегающих технологий. Он детально продумал не только свою речь, но и свой имидж (цвет костюма, галстука, рубашки), надеясь произвести хорошее впечатление.

День, на который была назначена встреча, день решающего «сражения» наконец настал. А. Медведь кратко доложил руководству о цели своего визита, напомнил о решении реконструировать цех и о том, что высшее руководство также рекомендовало произвести реконструкцию, поскольку в итоге существенно снизится себестоимость железнодорожных

перевозок. Вышестоящий руководитель потребовал представить калькуляцию, спецификации и спросил: «Сколько нужно денег?». Все документы были у А. Медведя с собой, что приятно удивило руководителя, который, взвесив все, сказал: «У вас на предприятии много сделано нового, прогрессивные технологии применяются уже во многих цехах. Помогать тому, кто хочет работать, кто развивает производство, я буду – это моя твердая позиция, но и строго спрошу. Готовьте договор с графиком запуска нового оборудования и технологии по срокам, я подпишу. Будет одно условие: останавливать цех не позволю». Несмотря на то, что сложно, а иногда и невозможно одновременно проводить реконструкцию и выпускать продукцию, А. Медведь заверил, что ни одной плановой цифры «провалено» не будет.

На следующий день договор и план реконструкции с четкими сроками исполнения были подписаны. Вот теперь это была победа, вобравшая в себя все мелкие победы, одержанные на протяжении двух лет. А. Медведь получил все, что ему было нужно, теперь дело за ним. Он не может и не имеет право «провалить» хотя бы один срок, который сам установил и согласовал с руководством. Он сделает все, чтобы сдать объект вовремя.

Вопросы и задания

1. Проанализируйте подготовку руководства вагонного депо к встрече представителя московской фирмы по изготовлению специализированного оборудования. Одобряете ли вы такой подход и почему?
2. Благодаря чему руководителю вагонного депо удалось достичь успеха на переговорах с представителем фирмы? К какому типу относятся подобные переговоры?
3. Проанализируйте подготовку к беседе и саму беседу начальника вагонного депо с вышестоящим руководителем. Что определило успех А.Ф. Медведя?
4. Можно ли считать, что управленческое решение А.Ф. Медведя о реконструкции ведущего цеха вагонного депо является рациональным решением проблем? Обоснуйте свой ответ.
5. Какие факторы влияли на процесс принятия управленческого решения А.Ф. Медведя?
6. Каково соотношение коллегиальности и единоначалия в подготовке и принятии управленческого решения в данной конкретной ситуации?
7. Если бы руководитель был сторонником только индивидуальной или только коллективной деятельности в управлении, к чему это могло бы привести? Свой ответ обоснуйте.
8. Пользуется ли начальник вагонного депо авторитетом у членов коллектива? Свой ответ обоснуйте.
9. Влияет ли имидж руководителя на эффективность работы коллектива вагонного депо? Обоснуйте свою точку зрения.

Тема 4. Процесс подготовки, принятия и реализации управленческих решений

Практическое занятие 2. Качественные и количественные методы разработки, принятия и реализации управленческих решений (1 час)

План

1. Методы принятия управленческих решений по психологическому признаку.
2. Качественные методы подготовки и принятия управленческого решения.
3. Количественные методы подготовки и принятия управленческого решения.

Тестовый опрос

Творческое задание. Группа разбивается на подгруппы по 3–4 человека. В течение 10 минут каждая подгруппа разрабатывает понятийный тест, включающий 8 понятий из данной темы. Подгруппы обмениваются тестами и устанавливают соответствие между понятиями и их определениями в течение 5 минут. Ответы оглашаются и взаимооцениваются.

Практическое занятие 3. Методы, применяемые на этапах диагностики проблемы и выработки полного перечня альтернатив (1 час)

План

1. Классификация моделей разработки управленческого решения.
2. Основные модели принятия УР: модель теории игр, модель теории очередей, модель линейного программирования, модель имитационного моделирования, матрица решений, дерево решений, модель Врума-Йеттона.
3. Дерево целей как инструмент подготовки управленческого решения.
4. Методы ситуационного анализа: кейс-метод, метод «мозговой атаки», двухтуровое анкетирование, факторный анализ, SWOT-анализ, PEST-анализ, многомерное шкалирование.

Тестовый опрос

Решение практических задач

Задача 1. Записать математическую модель задачи максимизации прибыли с заданными ограничениями (на основе данных).

Задача 2. Записать математическую модель задачи минимизации транспортных расходов с заданными ограничениями (на основе данных).

Задача 3. Решить задачу линейного программирования графическим методом (на основе).

Практические ситуации

Ситуация 1. Построение дерева решений²

Мистер Хьюстон подумывает приступить к бурению на перспективном участке. Следует ли ему бурить? Если из скважины забьет нефтяной фонтан, он разбогатеет примерно на \$1 000 000. Проанализировав все альтернативы, мистер Хьюстон составил следующий список.

1. Сэм заплатил \$20 000 за право бурить.
2. Сэм может снизить свои риски, наняв геолога для выполнения сейсморазведки (\$50 000). Благодаря этому он точнее выяснит вероятность успеха и снизит риск напрасной траты денег на бурение.
3. А может быть, просто положиться на судьбу и израсходовать \$200 000 на бурение без предварительной сейсморазведки?
4. Сэм посоветовался с экспертами. Они считают, что на участке Сэма вероятность попасть в нефтеносный пласт без всякой разведки равна 60%.
5. По опыту экспертов, в случае позитивных результатов сейсморазведки вероятность наткнуться хоть на толику нефти равна 90%. Следовательно, вероятность неудачи всего 10%.
6. Если сейсморазведка даст негативный результат, Сэм все равно может бурить, но с вероятностью успеха 10% и неуспеха – 90%.
7. Сэм может в этом случае вообще отказаться от бурения.

Задание: построить дерево решений.

Ситуация 2

Пиццерия «Пицца Экспресс» начала свою работу на территории города Смоленска с 2010 года и зарекомендовала себя как успешное предприятие общественного питания. Посетителям предлагается стандартный для пиццерий города ассортимент продукции, а администрацией делается ставка на средний уровень цен при среднем уровне качества. Несмотря на то, что пиццерия имеет ряд преимуществ (удачное месторасположение в центре города, близость к остановкам общественного транспорта, профессиональная реклама,

² При разработке данного практического занятия использованы материалы: Силбигер С. Количественные методы анализа для решения проблем бизнеса / С. Силбегер. URL: <http://www.cfin.ru/finanalysis/quantitative.shtml> (дата обращения: 15.11.2014).

известность в городе), доходы «Пицца Экспресс» сократились за последний год на 15%, и она не вошла в тройку лучших пиццерий города.

Задание: на основе имеющихся данных проведите SWOT-анализ, затем методом «мозговой атаки» предложить различные варианты решений по улучшению работы данной пиццерии.

Практическое занятие 4. Методы, применяемые на этапах оценки и выбора альтернативного варианта (1 час)

План

1. Методы, применяемые на этапе оценки альтернатив:
 - метод многокритериальной оценки;
 - метод экспертной оценки;
 - метод поискового и нормативного прогнозирования.
2. Методы, применяемые на этапе выбора, реализации решения и оценки результата:
 - метод функционально-стоимостного анализа;
 - метод цепных подстановок;
 - метод причинно-следственного анализа.

Практические ситуации

Ситуация 1. Принятие управленческого решения с учетом ограничений³

Вы – инспектор по кадрам. Предприятию, где Вы работаете, требуется секретарь. Основные обязанности: ведение делопроизводства, протоколирование общих и технических совещаний, устные и письменные переводы, прочая офисная работа. Год: 2015.

Задание: выбрать двух наиболее подходящих кандидатов с учетом ограничений, приведенных в таблице.

Ограничения	Комбинация ограничений		
	1	2	3
Заработная плата на испытательный срок (не более, долл.)	100	200	300
Уровень знания английского языка	средний	высокий	очень высокий
Место жительства	г. Смоленск, область	г. Смоленск	Ленинский р-н, г. Смоленск
Образование	желательно высшее	высшее	высшее
Опыт работы	не важно	от одного года	от двух лет
Дополнительные навыки	не важно	не важно	дополнительное лингвистическое образование
Семейное положение	не важно	не важно	без детей
Знание компьютера	на уровне пользователя	на уровне пользователя	на уровне продвинутого пользователя

Оформить ответ, заполнив бланк:

Комбинации ограничений	Альтернативы (кандидаты)				
	1	2	3	4	5
1					
2					

³Лукичёва, Л.И. Управленческие решения: учебник по специальности «Менеджмент организации» / Л.И. Лукичёва, Д.Н. Егорычев; под ред. Ю.П. Аниськина. – 6-е изд., стер. М.: Изд-во «Омега-Л», 2011. – 384 с.

3					
---	--	--	--	--	--

Для этого в каждой строке, характеризующей определённую комбинацию ограничений, отметить галочками двух выбранных кандидатов. Обосновать ответ (используя при ответе рекомендации по написанию резюме).

Указать, какие из перечисленных ограничений, по вашему мнению, связаны:

- с субъективной оценкой специалиста, принимающего решение;
- со средой принятия решения;
- с уровнем обеспечения информацией;
- с личностными симпатиями;
- с перспективностью решения;
- с финансовыми возможностями;
- с фактором риска.

Выбрать одно резюме. Какие ошибки были допущены автором при его составлении? Как это повлияло на принятие вами решения?

Резюме 1

Лебедева Елена Владимировна

Общие сведения

Место проживания: Ленинский район г. Смоленска.

Телефон: 8(904)4567890.

E-mail: grte@mail.ru.

Дата рождения: 08.09.1993 г.

Гражданство: Россия.

Семейное положение: не замужем.

Образование и профессиональное обучение

Смоленский институт экономики и управления – с сентября 2011 г. по настоящее время (5 курс);

ВКС-InternationalHouse – с апреля 2008 по июнь 2010, курсы английского языка, получен сертификат Кембриджского университета FCE (FirstCertificateinEnglish).

Иностранные языки: английский разговорный (средний уровень), чтение и перевод (хорошо).

Работа с компьютером: офисные приложения: пакет MicrosoftOffice (наиболее полно владею Word, Excel), специальные программы MarketingExpert, CorelDraw, Internet (на уровне пользователя).

Трудовая деятельность

Организация	Период	Должность	Характер выполняемой работы
ЗАО «Курс»	Сентябрь 2015	Практикант в отделе маркетинга и промоушена	Помощь в организации: – пресс-конференций; – презентаций альбомов; – интервью с зарубежными артистами.
ООО АТИ «ЮниСаф»	Июль 2012 – сентябрь 2014	Секретарь	работа с документами; основы делопроизводства; офисная работа.
Временная работа			– участие в рекламной акции Хлебозавода; – перевод с английского языка на русский статей экономической направленности.

Вредных привычек не имею, имеются водительские права.

Резюме 2

Бахметова Ольга Ильинична

Дата рождения: 10.03.1996 г.

Адрес: 214025, г. Смоленск, ул. Багратиона, д. 56, кв. 12.

Телефон: 8(910)5107012, (4812)352125.

Опыт работы

Сентябрь 2015 по настоящее время – ГУ ПФР по Смоленской области. Должность: ведущий специалист отдела назначения и пересчета пенсий.

Образование

2012–2015 – ГБОУ НПО «Профессиональный лицей» (экономика, бухгалтерский учет и контроль);

2015 – по настоящее время – ФГБОУ ВПО «Смоленская сельскохозяйственная академия», экономический факультет (бухгалтерский учет, аудит и контроль).

Иностранные языки: английский – средний уровень.

Работа с компьютером: Word, Excel.

Личные качества: коммуникабельность, неконфликтность, исполнительность, инициативность.

Резюме 3

Фартукова Татьяна Владимировна

Дата рождения: 24 февраля 1994 г.

Возраст: 23 года.

Домашний адрес: 214030, г. Смоленск, ул. Николаева, д. 12, кв. 108.

Контактный телефон: (4812)620142.

E-mail: hgt@mail.ru.

Семейное положение: не замужем.

Образование

2011–2015 – Московский институт электронной техники (экономический факультет, специальность – маркетолог).

Дополнительное обучение: курсы английского языка, ПК (Word, Excel, 1С 7.7), пользователь Интернета.

Опыт работы

1. Работала маркетологом в супермаркете «Каприз» по повышению товарооборота.
2. Работала в ТАРП в направлении определения необходимого оборудования для типографской деятельности в г. Смоленске.
3. Работала преподавателем английского языка для школьников.

Личные качества: усидчивая, аккуратная, педантичная, скромная, пунктуальная.

Ожидания по работе: в зависимости от объема выполняемых работ; на испытательный срок – 300 долл.

Резюме 4

Волова Олеся Викторовна

Дата рождения: 19 сентября 1980 г.

Цель: работа в компании, заинтересованной в ответственном исполнительном сотруднике, хорошо владеющем английским языком, с перспективой профессионального роста.

Образование: высшее.

1997–2002 гг. – Московский городской педагогический университет.

1997–2000 гг. – курсы английского языка. Специальность: преподаватель английского языка.

Знание языков: английский на хорошем уровне.

Дополнительные навыки: владею системой Windows, пакетом MS Office, электронной почтой, знаю офисную технику, мини-АТС, владею системами «Сирена», «Диана», «Габриэль».

Опыт работы:

12.2003 г. – настоящее время – ООО «Леспром», секретарь коммерческой дирекции (планирование рабочего дня руководителей, организация командировок, ведение документации, отслеживание поручений, деловая переписка).

04.2003–12.2003 гг. – ЗАО ТД «Перекресток», помощник финансового директора (планирование рабочего дня руководителя, организация поездок, встреч, ведение переписки). С 10.2003 г. переведена на должность экономиста (контроль бюджета).

07.2002–04.2003 гг. – ЗАО «Информтел», специалист сектора обработки запросов на иностранном языке (работа с иностранными клиентами, предоставление абонентам информации в режиме реального времени, бронирование билетов, гостиниц, пансионатов, доставка билетов, консультирование по вопросам туризма, культурной жизни).

1999–2002 гг. – ДЮЦ «Следопыт», преподаватель английского языка (обучение английскому языку младших школьников, разработка методики преподавания).

1998–1999 гг. – ДОУ № 862, педагог (организация Дня детей в соответствии с педагогическими нормами, проведение развивающих занятий).

Сведения о себе: энергичный, коммуникабельный человек, умеющий работать в команде, аккуратность, организаторские способности, тактичность, обучаемость, без вредных привычек.

Интересы и увлечения: спорт, путешествия.

Резюме 5

Маримова Юлия Дмитриевна

Дата рождения: 24 мая 1979 г.

Адрес: Зеленоград, корп. 1509, кв. 14.

Профессиональные навыки

Делопроизводство, секретарское дело, телефонные переговоры, прием посетителей, организация рабочего места, деловой этикет, машинопись (англ., рус. – 120 уд./мин).

Образование

Апрель 2002 – август 2002 г. – Московский государственный институт электронной техники (Технический университет), менеджмент офиса (секретарь).

Сентябрь 2002 г. по настоящее время – Московский государственный институт электронной техники (Технический университет), факультет микроприборов и технической кибернетики, третий курс, вечернее отделение, инженер-программист.

Опыт работы

Май 2003 – февраль 2005 г. – ЗАО «ЭРГ», представитель (секретарь).

Прочие навыки

Пользователь ПК (Windows, Word, Excel, Internet), офисная техника (факс, сканер, мини-АТС и др.).

Личные качества: исполнительность, обучаемость, ответственность, вежливость.

Прочее: имею водительские права.

Ситуация 2⁴

Предприятие столкнулось с проблемой неэффективного информационного обмена между подразделениями. В качестве альтернатив решения проблемы были выдвинуты следующие:

- 1) внедрить информационную систему и постепенно полностью перейти на электронный документооборот;
- 2) проанализировать и пересмотреть процессы бумажного документооборота;
- 3) изменить организационную структуру предприятия.

⁴ Каминский А.В. Управленческие решения: практикум / А.В. Каминский. – Хабаровск, 2010. URL: http://edu.dvgups.ru/METDOC/EKMEN/MEN/UPR_RESH/METHOD/UPR_RESH/Kamin_1.htm (дата обращения: 15.11.2014).

Все предложенные альтернативы были обсуждены на совещании руководителей подразделений и получили оценки генерального директора по пятибалльной системе. Экспертные оценки альтернатив приведены в таблице.

Экспертные оценки альтернатив

Критерий	Значимость критерия	Оценка альтернатив		
		№ 1	№ 2	№ 3
Быстрота реализации	0,2	2	4	2
Необходимые затраты на реализацию	0,4	2	3	4
Быстрота получения результата	0,2	3	3	3
Необходимые организационные изменения	0,1	2	5	1
Вероятность возникновения конфликтов	0,1	2	5	1

Рассчитайте интегральную экспертную оценку каждой альтернативы, используя метод экспертных оценок. Выберите одну из альтернатив по результатам расчетов интегральной экспертной оценки.

Тема 5. Принятие управленческих решений в условиях неопределённости и риска

Практическое занятие 5. Способы оценки степени риска (0,5 часа)

План

1. Сущность понятия «неопределенность» как явления и процесса. Основные виды неопределенности.
2. Способы оценки неопределенности.
3. Характеристика областей эффективных решений в зависимости от уровня неопределенности и характера управленческой деятельности.
4. Сущность понятия «риск». Параметры классификации рисков.
5. Оценка уровня риска. Способы снижения риска.

Практические задания

Задание 1

Имеются два варианта вложения капитала. Установлено, что при вложении капитала в мероприятие А получение прибыли в сумме 25 тыс. руб. имеет вероятность 0,6, а при вложении капитала в мероприятие Б получение прибыли в сумме 30 тыс. руб. имеет вероятность 0,4. Определите ожидаемое значение прибыли от каждого из мероприятий.

Задание 2

Определите частоту, с которой происходит данное событие, если известно, что при вложении капитала в мероприятие прибыль в сумме 25 тыс. руб. была получена в 120 случаях из 200.

Задание 3

Известно, что при вложении капитала в мероприятие А из 120 случаев прибыль 25 тыс. руб. была получена в 48 случаях, прибыль 20 тыс. руб. была получена в 36 случаях и прибыль 30 тыс. руб. – в 36 случаях. Определите среднее ожидаемое значение прибыли.

Рассчитайте среднее ожидаемое значение прибыли от вложения капитала в мероприятие Б, если известно, что вероятность получения прибыли 40 тыс. руб. составляет 0,3, вероятность получения прибыли 30 тыс. руб. – 0,5, а прибыль 15 тыс. руб. можно получить с вероятностью 0,2.

На основе сведений из предыдущих заданий определите коэффициент вариации значений прибыли для мероприятий А и Б и выберите менее рисковое мероприятие для вложения капитала.

Практическое занятие 6. Правила и критерии принятия решений в условиях неопределённости (0,5 часа)

План

1. Особенности разработки решений при неопределенности ситуации.
2. Стратегии управления риском. Основные этапы снижения рисков.
3. Правила и критерии выбора оптимальной стратегии в ситуации неопределённости: правило максимин (критерий Ваальда); правило максимакс; правило минимакс (критерий Севиджа).

Решение практических задач

Задача 1

Выберите оптимальную стратегию (P) выпуска пластмассовых изделий при различных состояниях внешней среды (S) для компании, производящей хозяйственные товары из пластмассы, основываясь на критерии максимина. Необходимая информация для принятия решения приведена в таблице эффективности производства (дохода).

Стратегии	S (состояние среды)			
P	S1	S2	S3	S4
P1	300	250	200	100
P2	400	100	50	200
P3	70	180	200	170

Задача 2

Выберите оптимальную стратегию (P) выпуска новой продукции при различных состояниях внешней среды (S), основываясь на критерии минимакса. Необходимая информация для принятия решения приведена в таблице эффективности выпуска (затрат).

Стратегии	S (состояние среды)			
P	S1	S2	S3	S4
P1	300	250	200	100
P2	400	100	50	200
P3	70	180	200	170

Задача 3

Выберите оптимальную стратегию (P) выпуска пластмассовых изделий при различных состояниях внешней среды (S) для компании, производящей хозяйственные товары из пластмассы, основываясь на критерии максимакса. Необходимая информация для принятия решения приведена в таблице эффективности производства (дохода).

Стратегии	S (состояние среды)			
P	S1	S2	S3	S4
P1	300	250	200	100
P2	400	100	50	200
P3	70	180	200	170

Тема 6. Эффективность управленческих решений

Практическое занятие 7. Экономическая эффективность управленческих решений (1 час)

План

1. Основные составляющие эффективности управленческих решений.
2. Оценка экономической эффективности управленческих решений.
3. Основные ошибки принятия управленческих решений, влияющие на их эффективность, и способы их устранения.
4. Способы повышения эффективности управленческих решений.

Решение практических задач

Задача 1

Фирма осуществляет маркетинговые мероприятия, и планируемое увеличение прибыли от принимаемых решений – 15% по отношению к прибыли прошлого периода, которая составила 3 345,6 тыс. руб.

В состав затрат на маркетинговые мероприятия входят следующие.

1) Затраты на участие в международной специализированной выставке.

№	Мероприятия	Затраты, тыс. руб.
1	2	3
1	Регистрационный взнос	12
2	Аренда оборудованной площади – 7700 руб. за кв.м (минимум 9 кв. м) Рассчитываем 10 кв.м.	77

Продолжение таблицы

1	2	3
3	Оплата командировочных по стандартному тарифу 800 руб./сутки начел. 3 участника – 5 дней	12
4	Оплата перелета МСК–Самара–МСК, эконом-класс. 9000 руб./чел. 3 чел.	27
5	Аренда гостиницы: 5000 руб./сутки, 3хместный номер, 5 дней	15
ИТОГО		143

2) Затраты на заключения договора с ИА «Трейд.Су».

Стоимость годового обслуживания в ИА «Трейд.Су» составляет 50 тыс. руб.

3) Затраты на рекламные мероприятия.

Исходные данные для выбора радиостанции «Коммерсант FM» с целью размещения рекламы отражены в таблице.

Время выхода рекламы	«Коммерсант FM»				
	Охват аудитории, тыс. чел.	Тариф, руб.	Относительный тариф	d, %	I _{изб}
7 ⁰⁰ –11 ⁰⁰	210	28 750	1,3	84	2,8
11 ⁰⁰ –17 ⁰⁰	170	14 700	0,66	68	2,3
17 ⁰⁰ –21 ⁰⁰	95	21 000	0,95	38	1,27

На выбор наиболее эффективного носителя рекламы влияют наименьший относительный тариф и наибольший индекс избирательности. Предпочтительнее будет размещать рекламу на радио «Коммерсант FM» с 11:00 до 17:00. Тариф на размещение рекламы составит 14 700 рублей. Общие затраты предприятия на рекламу за 5-дневный эфир составят 73,5 тыс. руб.

Определите предполагаемую экономическую эффективность предлагаемых мероприятий.

Тема 7. Контроль реализации и ответственность за принятие управленческих решений

Практическое занятие 8. Контроль реализации управленческих решений и ответственность (1 час)

План

1. Требования к учету управленческих решений.
2. Виды контроля, применяемые в процессе разработки и принятия управленческих решений.
3. Этапы процесса контроля.
4. Требования к эффективному контролю.

5. Принципы контроля реализации управленческих решений.
6. Результаты и последствия принятых решений и ответственность руководителей.
7. Понятие и виды ответственности.
8. Юридическая ответственность, ее разновидности и условия наступления.
9. Сущность социальной ответственности.
10. Ответственность перед организацией, ее виды.
11. Моральная ответственность, формы ее проявления.

Сообщения студентов

Тестовый опрос

Практические ситуации

Ситуация 1

Какие вы примете решения как менеджер фирмы, если:

а) продукция вашей фирмы не пользуется спросом у потребителей на обозначенном рынке;

б) цены на продукцию фирмы резко снизились;

в) поставщик отказался от поставок основного сырья для вашей продукции?

(Решения принимать по каждому пункту.)

Задание

1. Составить план реализации ваших управленческих решений.
2. Построить сетевую матрицу и матрицу распределения ответственности.
3. Составить план организации реализации управленческих решений, оформить информационную таблицу реализации решений.
4. Разработать положение по мотивации реализации управленческого решения.
5. Разработать систему контроля реализации управленческих решений (контроль по результатам (промежуточным, конечным), контроль по срокам выполнения).

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

Разделы и темы	Часы самостоятельной работы	Виды самостоятельной работы
Тема 1. Понятие, сущность и виды управленческих решений	27	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию Составление глоссария</i>
Тема 2. Требования, предъявляемые к управленческим решениям, и критерии их оценки	18	<i>Реферат</i>
Тема 3. Человеческий фактор в разработке и принятии управленческих решений	26	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию Составление опорного конспекта по теме «Авторитет и разновидности характера авторитета»</i>
Тема 4. Процесс подготовки, принятия и реализации управленческих решений	50	<i>Теоретическая подготовка к практическим занятиям Составление глоссарий</i>
Тема 5. Принятие управленческих решений в условиях неопределённости и риска	25	<i>Теоретическая подготовка к практическим занятиям Составление глоссария Подготовка сообщений</i>
Тема 6. Эффективность управленческих решений	25	<i>Теоретическая подготовка к практическим занятиям Составление глоссария Групповое задание для самостоятельного выполнения «Применение метода экспертных оценок для оценки</i>

		<i>эффективности управленческого решения» Подготовка сообщений</i>
Тема 7. Контроль реализации и ответственность за принятие управленческих решений	20	<i>Теоретическая подготовка к практическим занятиям Составление глоссария Составление таблицы «Правовая база регулирования сферы ответственности руководителя за принятие управленческих решений» Подготовка сообщений</i>
Подготовка к экзамену	9	<i>Подготовка к экзаменационному тесту и решению практических задач</i>
Всего часов	162=153 +9	

Вопросы для самоконтроля при подготовке к экзамену и составления глоссария

1. Управленческое решение как процесс и как явление. Объект и субъект управленческого решения.
2. Сущность управленческого решения. Содержание управленческого решения и его элементы.
3. Место функций принятия решений в процессе управления организацией.
4. Классификация управленческих решений. Особенности состава и содержания управленческих решений по типам классификации.
5. Критерии управленческих решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям и условиям их достижения.
6. Основные факторы, влияющие на процесс разработки и принятия управленческих решений.
7. Роли руководителя по принятию решений.
8. Основные личностные характеристики, влияющие на разработку и принятие УР.
9. Достоинства и недостатки коллективного принятия решений.
10. Авторитет и разновидности характера авторитета.
11. Влияние темперамента человека на разработку и принятие УР. Особенности принятия решения в зависимости от типа темперамента.
12. Принципы принятия управленческих решений.
13. Технология принятия управленческих решений: этапы разработки, принятия и реализации УР.
14. Понятие проблемы, выявление и анализ проблемной ситуации.
15. Диагностика проблемы и этапы диагностики проблемы.
16. Целевая ориентация управленческих решений. Взаимосвязь «цели – приоритеты – ценности». Взаимосвязь целей и решений.
17. Понятие и виды моделей принятия решений. Обзор наиболее известных моделей.
18. Сущность методов диагностики проблемы и формулировки критериев и ограничений: методы ситуационного анализа (кейс-метод, метод мозговой атаки, двухтуровое анкетирование, факторный анализ, SWOT-анализ, PEST-анализ, многомерное шкалирование).
19. Сущность методов диагностики проблемы и формулировки критериев и ограничений: методы моделирования (линейного программирования, теории массового обслуживания, управления запасами, имитационное моделирование, экономический анализ).
20. Методы, применяемые на этапе определения альтернатив: «мозговой атаки», ассоциаций и аналогий, контрольных вопросов и коллективного блокнота, «матрица открытия», построение дерева решений и др..
21. Понятие прогноза, задачи и этапы прогнозирования в процессе принятия УР. Методы прогнозирования.
22. Методы, применяемые на этапе оценки альтернатив: метод многокритериальной оценки, экспертный метод и метод экспертных оценок, поискового и нормативного

прогнозирования, построение дерева решений, платёжной матрицы.

23. Методы, применяемые на этапе выбора и оценки результата: функционально-стоимостного анализа, цепных подстановок, причинно-следственного анализа.

24. Формы подготовки и реализации исполнения управленческих решений. Этапы исполнения управленческих решений.

25. Психологические особенности организации исполнения управленческих решений. Основные причины неудач организаторской деятельности руководителя и способы их преодоления.

26. Основные способы доведения решения до исполнителей и разъяснения содержания.

27. Факторы внутренней и внешней среды, подвергающиеся количественному и качественному анализ.

28. Сущность понятия «неопределенность». Основные виды неопределенности. Способы оценки неопределенности.

29. Осуществление перехода неопределенностей в риски. Сущность понятия «риск» и классификация рисков.

30. Способы оценки степени и последствий риска.

31. Критерии принятия решений в условиях риска. Особенности разработки решений при неопределенности ситуации.

32. Стратегии управления риском. Основные этапы снижения рисков. Комплекс мер применяемых для снижения возможного риска.

33. Основные составляющие эффективности управленческих решений: экономическая и социальная эффективность.

34. Управление эффективностью управленческих решений в организации. Оценка экономической эффективности управленческих решений.

35. Основные ошибки принятия управленческих решений, влияющие на их эффективность, и способы их устранения. Способы повышения эффективности управленческих решений.

36. Значение функции контроля в процессе подготовки, принятия и реализации управленческих решений. Виды контроля, применяемые при принятии управленческих решений.

37. Управленческий учёт. Требования предъявляемые к учету управленческих решений.

38. Способы определения соотношения обязанностей и ответственности руководителей в процессе разработки и принятия управленческих решений.

39. Основные виды ответственности за управленческое решение.

40. Содержание технологических и гуманитарных видов ответственности.

Темы рефератов к теме 2

1. Требования, предъявляемые к управленческим решениям и условия их осуществления.

2. Критерии оценки качества управленческих решений.

3. Основные ошибки при принятии управленческих решений и способы их избегания.

4. Требования, предъявляемые к управленческим решениям и условиям их достижения.

5. Основные факторы, влияющие на процесс разработки и принятия управленческих решений.

6. Роли руководителя по принятию решений.

7. Основные личностные характеристики, влияющие на разработку и принятие УР.

8. Достоинства и недостатки коллективного принятия решений.

Темы сообщений

1. Сущность понятия «неопределенность» как явления и процесса. Основные виды неопределенности.
2. Способы оценки неопределенности.
3. Характеристика областей эффективных решений в зависимости от уровня неопределенности и характера управленческой деятельности.
4. Сущность понятия «риск». Параметры классификации рисков.
5. Оценка уровня риска. Способы снижения риска.
6. Основные факторы, влияющие на процесс разработки и принятия УР.
7. Роли руководителя по принятию решений.
8. Достоинства и недостатки коллективного принятия решений.
9. Основные личностные характеристики, влияющие на разработку и принятие УР.
10. Влияние темперамента человека на разработку и принятие УР.
11. Основные ошибки принятия управленческих решений, влияющие на их эффективность, и способы их устранения.
12. Способы повышения эффективности управленческих решений.
13. Значение функции контроля в процессе подготовки, принятия и реализации управленческих решений.
14. Виды контроля, применяемые при принятии управленческих решений.
15. Управленческий учёт: понятие, сущность, виды.
16. Требования предъявляемые к учету управленческих решений.

6. Фонд оценочных средств

Компетенция	Этапы формирования (семестр)	Дисциплины, практики, НИР, ГИА	Критерии	Показатели (по уровням)
<p>ОПК-2 «Способность находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений»</p>	<p style="text-align: center;">10</p>	<p>Б1.Б.23 Управленческие решения</p>	<p style="text-align: center;">Знаниевый</p>	<p>«Отлично» знает основные подходы к определению понятия «управленческие решения», классификацию управленческих решений по различным признакам; этапы принятия управленческих решений и свободно даёт им характеристику; виды эффективности принятия управленческих решений и свободно раскрывает их сущность; основные виды ответственности за принятие управленческих решений.</p> <p>«Хорошо» в целом знает основные подходы к определению понятия «управленческие решения», классификацию управленческих решений по различным признакам; этапы принятия управленческих решений и свободно даёт им характеристику; виды эффективности принятия управленческих решений и свободно раскрывает их сущность; основные виды ответственности за принятие управленческих решений.</p> <p>«Удовлетворительно» знает не в полном объёме основные подходы к определению понятия «управленческие решения», классификацию управленческих решений по различным признакам; этапы принятия управленческих решений и свободно даёт им характеристику; виды эффективности принятия управленческих решений и свободно раскрывает их сущность; основные виды ответственности за принятие управленческих решений.</p> <p>«Неудовлетворительно» не знает основные подходы к определению понятия «управленческие решения», классификацию управленческих решений по различным признакам; этапы принятия управленческих решений и свободно даёт им характеристику; виды эффективности принятия управленческих решений и свободно раскрывает их сущность; основные виды ответственности за принятие</p>

				управленческих решений.
			Деятельностный	<p>«Отлично» умеет подбирать соответствующие методы разработки и принятия управленческих решений в сфере профессиональной деятельности; владеет навыками сбора и анализа информации, необходимой для принятия организационно-управленческих решений; методами оценки эффективности управленческих решений.</p> <p>«Хорошо» в целом умеет подбирать соответствующие методы разработки и принятия управленческих решений в сфере профессиональной деятельности; в целом владеет навыками сбора и анализа информации, необходимой для принятия организационно-управленческих решений; методами оценки эффективности управленческих решений.</p> <p>«Удовлетворительно» умеет не в полном объёме подбирать соответствующие методы разработки и принятия управленческих решений в сфере профессиональной деятельности; владеет не в полном объёме навыками сбора и анализа информации, необходимой для принятия организационно-управленческих решений; методами оценки эффективности управленческих решений.</p> <p>«Неудовлетворительно» не умеет подбирать соответствующие методы разработки и принятия управленческих решений в сфере профессиональной деятельности; не владеет навыками сбора и анализа информации, необходимой для принятия организационно-управленческих решений; методами оценки эффективности управленческих решений.</p>

ОПК-6 «Владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций»	10	Б1.Б.23 Управленческие решения	Знаниевый	<p>«Отлично» знает методы разработки, принятия и реализации управленческих решений и свободно раскрывает их сущность.</p> <p>«Хорошо» в целом знает основные методы разработки, принятия и реализации управленческих решений и раскрывает сущность большинства из них на достаточном уровне.</p> <p>«Удовлетворительно» знает не в полном объеме некоторые методы разработки, принятия и реализации управленческих решений и раскрывает их сущность поверхностно.</p> <p>«Неудовлетворительно» не знает основных методов разработки, принятия и реализации управленческих решений и не может раскрыть их сущность.</p>
			Деятельностный	<p>«Отлично» умеет подбирать соответствующие методы разработки и принятия управленческих решений в сфере профессиональной деятельности; владеет методами принятия операционных и стратегических управленческих решений.</p> <p>«Хорошо» в целом умеет подбирать соответствующие методы разработки и принятия управленческих решений в сфере профессиональной деятельности;</p> <p>в целом владеет методами принятия операционных и стратегических управленческих решений.</p> <p>«Удовлетворительно» умеет не в полном объеме подбирать соответствующие методы разработки и принятия управленческих решений в сфере профессиональной деятельности;</p> <p>владеет не в полном объеме методами принятия операционных и стратегических управленческих решений.</p> <p>«Неудовлетворительно» не умеет подбирать соответствующие методы разработки и принятия управленческих решений в сфере профессиональной деятельности;</p> <p>не владеет методами принятия операционных и стратегических управленческих решений.</p>

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА (ПРИМЕРЫ)

I. Требования к составлению глоссария курса и критерии его оценки

Данный вид самостоятельной работы студента выражается в подборе и систематизации терминов, встречающихся при изучении тем курса. Оформляется письменно (или в печатном варианте), включает название и значение понятий в алфавитном порядке.

Действия студента:

- прочитать материал источника, выбрать главные понятия (5-6 по теме);
- подобрать к ним и записать основные термины и их определения;
- критически осмыслить подобранные определения и попытаться их модифицировать (упростить в плане устранения избыточности и повторений);
- оформить работу и представить в установленный срок.

Показатели и критерии оценки:

- полнота выполнения задания (5-6 основных терминов темы);
- систематичность выполнения задания;
- ссылка на источник и автора определения;
- правильность трактовки понятий.

«отлично» – более 85% правильно выполненного задания;

«хорошо» – 75–85 % правильно выполненного задания;

«удовлетворительно» – 51–75% правильно выполненного задания;

«неудовлетворительно» – менее 50% правильно выполненного задания.

II. Требования к составлению опорного конспекта по теме «Авторитет и разновидности характера авторитета» и критерии оценки

Составление опорного конспекта – представляет собой вид внеаудиторной самостоятельной работы студента по созданию краткой информационной структуры, обобщающей и отражающей суть материала темы.

Опорный конспект призван выделить главные объекты изучения, дать им краткую характеристику, используя символы, отразить связь с другими элементами. Основная цель опорного конспекта – облегчить запоминание. В его составлении используются различные базовые понятия, термины, знаки (символы) – опорные сигналы.

Опорный конспект может быть представлен системой взаимосвязанных геометрических фигур, содержащих блоки концентрированной информации в виде ступенек логической лестницы; рисунка с дополнительными элементами и др.

Опорный конспект проверяется в процессе опроса на практическом занятии. Оценивается: краткость, емкость и универсальность.

Задачи:

- изучить материалы темы, выбрать главное и второстепенное;
- установить логическую связь между элементами темы;
- представить характеристику элементов в краткой форме;
- выбрать опорные сигналы для акцентирования главной информации и отобразить в структуре работы;
- оформить работу и предоставить в установленный срок.

Показатели и критерии оценки:

- полнота выполнения задания;
- краткость и схематичность;
- ссылка на источники и авторов.

«отлично» – более 85% правильно выполненного задания;

«хорошо» – 75–85 % правильно выполненного задания;
«удовлетворительно» – 51–75% правильно выполненного задания;
«неудовлетворительно» – менее 50% правильно выполненного задания.

III. Требования к подготовке сообщений и критерии оценки

Работа по подготовке устного выступления начинается с формулировки или выбора темы. Само выступление должно состоять из трех частей: вступления (10-15% общего времени), основной части (60-70%) и заключения (20-25%). После выступления нужно быть готовым к ответам на возникшие у аудитории вопросы. Регламент устного публичного выступления – не более 10 минут.

Задачи:

- собрать и изучить литературу по теме;
- составить план или графическую структуру сообщения;
- выделить основные понятия;
- ввести в текст дополнительные данные, характеризующие объект изучения;
- оформить текст письменно;
- озвучить в установленный срок.

Показатели и критерии оценки:

полнота раскрытия темы – от 0 до 3 баллов;

структурированность – от 0 до 3 баллов;

свободное владение материалом – от 0 до 3 баллов;

соблюдение требований к оформлению и объёму сообщения – от 0 до 3 баллов.

Шкала оценки: 0 – требование не выполнено; 1 – требование выполнено частично; 2 – требование выполнено, но есть недочёты; 3 – требование выполнено.

«отлично» - от 11 до 12 баллов;

«хорошо» - от 9 до 10 баллов;

«удовлетворительно» - от 7 до 8 баллов;

«не удовлетворительно» - 6 и менее баллов.

IV. Требования к выполнению группового задания для самостоятельного выполнения «Применение метода экспертных оценок для оценки эффективности управленческого решения»

Для выполнения данного задания группа разбивается на подгруппы по 4-5 человек.

Работа каждой подгруппы на первом этапе заключается в формулировке проблемной ситуации (на примере ситуации 2 к Практическому занятию 6) и выработке альтернативных решений (не менее 3).

Второй этап заключается в том, что группа формирует ряд критериев (не менее 5), по которым затем будут оцениваться каждое из альтернативных решений.

На третьем этапе каждый из студентов «превращается» в эксперта и должен оценить каждую из альтернатив по пятибалльной шкале по ряду сформулированных критериев.

Далее необходимо рассчитать интегральную экспертную оценку каждой альтернативы, используя метод экспертных оценок и выбрать одну из альтернатив по результатам расчетов интегральной экспертной оценки.

Показатели и критерии оценки:

полнота выполнения задания;

правильность выполнения задания (технологически);

точность расчётов;

умение работать в команде.

«отлично» – более 85% правильно выполненного задания;
«хорошо» – 75–85 % правильно выполненного задания;
«удовлетворительно» – 51–75% правильно выполненного задания;
«неудовлетворительно» – менее 50% правильно выполненного задания.

V. Требования к составлению таблицы «Правовая база регулирования сферы ответственности руководителя за принятие управленческих решений» и критерии оценки

В виде таблицы представить материал по проблеме «Правовая база регулирования сферы ответственности руководителя за принятие управленческих решений». Материал в таблице необходимо разбить на три блока: нормативно-правовые акты федерального уровня; нормативно-правовые акты муниципального уровня и локальные нормативные акты организации.

Таблица должна содержать колонки: наименование документа; номер и дата документа; формы ответственности (кратко).

Показатели и критерии оценки:

полнота выполнения задания;
краткость и лаконичность;
соблюдение требований к оформлению таблицы;
ссылка на нормативные источники.

«отлично» – более 85% правильно выполненного задания;
«хорошо» – 75–85 % правильно выполненного задания;
«удовлетворительно» – 51–75% правильно выполненного задания;
«неудовлетворительно» – менее 50% правильно выполненного задания.

VI. Примерные тестовые задания и критерии оценки экзаменационного теста

Тест содержит вопросы закрытой формы, правильных вариантов ответа может быть несколько.

1. *Вероятностные решения – это решения, принятые в условиях:*
 - a) конкуренции;
 - b) вероятностной определённости;
 - c) спада производства;
 - d) полной неопределённости.
2. *Факторы непротиворечивости решения – это:*
 - a) ориентация разработки на цели организации;
 - b) форма разработки решения;
 - c) учет содержания ранее принятых решений;
 - d) методы разработки решения.
3. *Группа решений, выделенная по продолжительности действия, – это:*
 - a) оперативные, стратегические и тактические;
 - b) индивидуальные и коллегиальные;
 - c) глобальные и локальные.
4. *Группа решений, выделенная по степени повторяемости проблемы, – это:*
 - a) детерминированные и вероятностные;
 - b) глобальные и локальные;
 - c) традиционные и нетипичные;
 - d) долгосрочные и краткосрочные.

5. В чем состоит смысл метода экспертных оценок принимаемого решения?
- специалисты в конкретной области определяют эффективность выбранной альтернативы;
 - группа людей оценивает выбранное решение;
 - один специалист делает заключение о качестве принятого решения;
 - члены коллектива проводят оценку принятого решения.
6. Какой из перечисленных методов относится к методам прогнозирования ситуации?
- методы экстраполяции;
 - функционально-стоимостной анализ;
 - методы экспертиз;
 - метод деловой игры.

Ключ: 1-б; 2-а,с; 3-а; 4-с; 5-а; 6-а.

Критерии оценки экзаменационного теста

Тест состоит из 16 вопросов, охватывающих все темы курса.

Оценка	Характеристики ответа студента	
Отлично	86-100% правильных ответов	15-16 правильных ответов
Хорошо	76-85%	13-14
Удовлетворительно	51-75%	8-12
Неудовлетворительно	Менее 50%	7 и менее

Вес теста в общей оценке за экзамен – 0,4.

VII. Примерные экзаменационные ситуационные задания и критерии их оценки

Ситуационное задание 1

Компания «N» обдумывает решение приступить к бурению водяной скважины на перспективном участке. Следует ли начинать бурить? Если на участке есть вода, компания разбогатеет примерно на 1 000 000 руб. Проанализировав все альтернативы, имеем следующее:

- Компания заплатила 20 000 руб. за право бурить.
- Компания может снизить свои риски, наняв геолога для выполнения сейсморазведки (50 000 руб.). Благодаря этому он точнее выяснит вероятность успеха и снизит риск напрасной траты денег на бурение.

А может быть, просто положиться на судьбу и израсходовать 200 000 руб. на бурение без предварительной сейсморазведки?

Эксперты считают, что на участке вероятность попасть в водяной пласт без всякой разведки равна 60%.

По опыту экспертов, в случае позитивных результатов сейсморазведки вероятность наткнуться на воду равна 90%. Следовательно, вероятность неудачи всего 10%.

Если сейсморазведка даст негативный результат, все равно можно бурить, но с вероятностью успеха 10% и неуспеха – 90%.

Можно в этом случае вообще отказаться от бурения.

Задание: построить дерево решений.

Ситуационное задание 2

Предприятие столкнулось с проблемой неэффективного информационного обмена между подразделениями. В качестве альтернатив решения проблемы были выдвинуты следующие:

- внедрить информационную систему и постепенно полностью перейти на электронный документооборот;

- 2) проанализировать и пересмотреть процессы бумажного документооборота;
- 3) изменить организационную структуру предприятия.

Все предложенные альтернативы были обсуждены на совещании руководителей подразделений и получили оценки генерального директора по пятибалльной системе. Экспертные оценки альтернатив приведены в таблице.

Экспертные оценки альтернатив

Критерий	Значимость критерия	Оценка альтернатив		
		№ 1	№ 2	№ 3
Быстрота реализации	0,2	2	4	2
Необходимые затраты на реализацию	0,4	2	3	4
Быстрота получения результата	0,2	3	3	3
Необходимые организационные изменения	0,1	2	5	1
Вероятность возникновения конфликтов	0,1	2	5	1

Задание. Рассчитайте интегральную экспертную оценку каждой альтернативы, используя метод экспертных оценок. Выберите одну из альтернатив по результатам расчетов интегральной экспертной оценки.

Ситуационное задание 3

Спрос на береты, реализуемые фирмой «Времена года», составил:

Год	2011		2012				2013				2015	
Квартал	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Спрос, шт.	157	137	156	151	153	141	154	152	154	142	?	?

Задание. Дайте прогноз спроса на два квартала 2015 года методом экстраполяции. Обоснуйте свой ответ.

Ситуационное задание 4

Известно, что при вложении капитала в мероприятие А из 120 случаев прибыль 25 тыс. руб. была получена в 48 случаях, прибыль 20 тыс. руб. была получена в 36 случаях и прибыль 30 тыс. руб. – в 36 случаях. Определите среднее ожидаемое значение прибыли.

Рассчитайте среднее ожидаемое значение прибыли от вложения капитала в мероприятие Б, если известно, что вероятность получения прибыли 40 тыс. руб. составляет 0,3, вероятность получения прибыли 30 тыс. руб. – 0,5, а прибыль 15 тыс. руб. можно получить с вероятностью 0,2.

Определите коэффициент вариации значений прибыли для мероприятий А и Б и выберите менее рисковое мероприятие для вложения капитала.

Ситуационное задание 5

Выберите оптимальную стратегию (Р) выпуска пластмассовых изделий при различных состояниях внешней среды (S) для компании, производящей хозяйственные товары из пластмассы, основываясь на критерии максимина. Необходимая информация для принятия решения приведена в таблице эффективности производства (дохода).

Стратегии	S (состояние среды)			
	S1	S2	S3	S4
P1	300	250	200	100
P2	400	100	50	200
P3	70	180	200	170

Ситуационное задание б⁵

Фирма осуществляет маркетинговые мероприятия, и планируемое увеличение прибыли от принимаемых решений – 15% по отношению к прибыли прошлого периода, которая составила 3 345,6 тыс. руб.

В состав затрат на маркетинговые мероприятия входят следующие.

1) Затраты на участие в международной специализированной выставке.

№	Мероприятия	Затраты, тыс. руб.
1	2	3
1	Регистрационный взнос	12
2	Аренда оборудованной площади – 7700 руб. за кв.м (минимум 9 кв. м) Рассчитываем 10 кв.м.	77
3	Оплата командировочных по стандартному тарифу 800 руб./сутки начел. 3 участника – 5 дней	12
4	Оплата перелета МСК–Самара–МСК, эконом-класс. 9000 руб./чел. 3 чел.	27
5	Аренда гостиницы: 5000 руб./сутки, 3хместный номер, 5 дней	15
ИТОГО		143

2) Затраты на заключения договора с ИА «Трейд.Су».

Стоимость годового обслуживания в ИА «Трейд.Су» составляет 50 тыс. руб.

3) Затраты на рекламные мероприятия.

Исходные данные для выбора радиостанции «Коммерсант FM» с целью размещения рекламы отражены в таблице.

Время выхода рекламы	«Коммерсант FM»				
	Охват аудитории, тыс. чел.	Тариф, руб.	Относительный тариф	d, %	I _{изб}
7 ⁰⁰ –11 ⁰⁰	210	28 750	1,3	84	2,8
11 ⁰⁰ –17 ⁰⁰	170	14 700	0,66	68	2,3
17 ⁰⁰ –21 ⁰⁰	95	21 000	0,95	38	1,27

На выбор наиболее эффективного носителя рекламы влияют наименьший относительный тариф и наибольший индекс избирательности. Предпочтительнее будет размещать рекламу на радио «Коммерсант FM» с 11:00 до 17:00. Тариф на размещение рекламы составит 14 700 рублей. Общие затраты предприятия на рекламу за 5-дневный эфир составят 73,5 тыс. руб.

Задание. Определите предполагаемую экономическую эффективность предлагаемых мероприятий.

Критерии оценки ситуационной задачи

Оценка	Характеристики ответа студента	
Отлично	34-40 баллов	Правильность полученного ответа, аккуратность расчётов – от 0 до 10 баллов; правильность хода решения – от 0 до 10 баллов; обоснованность решения, чёткость пояснений – от 0 до 10 баллов; знание и умение использовать терминологию, понятийный аппарат курса – от 0 до 10 баллов.
Хорошо	30-33 балла	
Удовлетворительно	21-29 баллов	
Неудовлетворительно	20 и менее баллов	

⁵ Ситуационная задача данного типа входит в экзаменационный билет в обязательном порядке

Вес каждого ситуационного задания в общей оценке за экзамен – 0,3. Ситуационных заданий в экзаменационном билете два.

Определение итоговой оценки за экзамене

Положительная оценка за экзамен выставляется при выполнении на оценку не ниже «удовлетворительно» всех видов самостоятельной работы, определённых данной программой.

**Оценка за экзамен = Оценка за тест * 0,4 + Оценка за ситуационную задачу 1 * 0,3 +
+ Оценка за ситуационную задачу 2 * 0,3**

7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

Основная литература

1. Бусов, В. И. Управленческие решения : учебник для вузов / В. И. Бусов. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 254 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01436-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488770>
2. Мкртычян, Г. А. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Г. А. Мкртычян, Н. Г. Шубнякова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 140 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13827-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/496724>

Дополнительная литература

1. Мамиконов А.Г. Принятие решений и информация / А.Г. Мамиконов. – М.: Наука, 2009. – 184 с.
2. Микена С.В. Методы и алгоритмы принятия решений: учебное пособие. Ч. 2 / С.В. Микена, А.И. Баушев. – СПб., 2006. – 288 с.
3. Пирогова Е. В. Управленческие решения: учебное пособие / Е.В. Пирогова. – Ульяновск: УлГТУ, 2010. – 176 с.
4. Саак А.Э. Разработка управленческого решения / А.Э. Саак, В.Н. Тюшняков. – СПб.: Питер, 2007. – 272 с.
5. Силбигер С. Количественные методы анализа для решения проблем бизнеса / С. Силбегер. URL: <http://www.cfin.ru/finanalysis/quantitative.shtml> (дата обращения: 15.11.2014).
6. Смирнов Э.А. Управленческие решения: Учебник для вузов / Э.А. Смирнов. - М.: ИЦ РИОР, 2009. - 362 с.– Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=167837>.
7. Орлов А.И. Принятие управленческих решений: учебник по менеджменту / А.И. Орлов. URL: <http://www.allk.ru/book/3/9.html> (дата обращения: 15.11.2014).
8. Трояновский В.М. Разработка управленческого решения: учебное пособие / В.М. Трояновский. – М.: Изд. РДЛ, 2007. – 208 с.
9. Управленческие решения: учебник по специальности «Менеджмент организации» / Л.И. Лукичёва, Д.Н. Егорычев; под ред. Ю.П. Анинькина. – 6-е изд., стер. – М.: Изд-во «Омега-Л», 2011. – 384 с.
10. Хозяйственный риск и методы его измерения / Т. Бабкаи, Д. Десена, Д. Мико [и др.]. М.: Экономика, 2006. – 184 с.
11. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения: учебное пособие / Р.А. Фатхутдинов. М.: Бизнес-школа, Интел-Синтез, 2007. – 272 с.

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы

1. <http://bishelp.ru/> - сайт «Помощь бизнесу».
2. <http://cbrand.ru> – специализированный интернет-портал – проект CreateBrand.
3. <http://marketer.ru> – сайт, посвященный проблематике маркетинга.
4. <http://ru.wikipedia.org> – свободная энциклопедия Википедия.
5. <http://www.4p.ru> – сайт электронного журнала по маркетингу.
6. <http://www.consultant.ru/> – сайт СПС КонсультантПлюс.
7. <http://www.officemart.ru> – справочно-аналитический ресурс обеспечения офиса.
8. www.e-management.ru – консультационный центр развития бизнеса.
9. <http://window.edu.ru> – федеральная ЭБС «Единое окно доступа к образовательным ресурсам».

8. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины *Методические указания при подготовке вопросов для обсуждения*

Вопросы для обсуждения являются обязательным этапом при подготовке к практическому занятию. На занятии представляются в форме устного ответа. При подготовке следует использовать лекционный материал, учебную литературу, информационные технологии. Для более глубокого постижения курса и более основательной подготовки рекомендуется ознакомиться с дополнительной литературой. Готовясь к занятию, к устному ответу студент должен:

- ознакомиться с общим планом вопросов для обсуждения;
- внимательно прочесть свой конспект лекции по изучаемой теме;
- с незнакомыми, новыми, сложными терминами и понятиями следует ознакомиться, обращаясь к учебной литературе, словарям, энциклопедии либо используя информационные ресурсы;
- выделить в рассматриваемой теме самое главное и сосредоточить на этом основное внимание при подготовке;
- ознакомиться с нормативными правовыми актами, либо документами регламентирующими изучаемый вопрос;
- законспектировать рекомендуемую литературу,
- внимательно осмыслить фактический материал и сделать выводы;
- отразить связь выступления с предшествующей темой или вопросом.

Устный ответ на каждый вопрос из плана занятия должен быть доказательным и аргументированным, студенту нужно уметь отстаивать свою точку зрения, использовать документы, монографическую, учебную и справочную литературу. Выступление выстраивать в соответствии с логикой материала, аргументированно, правильно и содержательно использовать понятия и термины, грамотно и полно отвечать на заданные вопросы, суметь сделать выводы и показать значимость данной проблемы для изучаемого курса.

Активно участвуя в обсуждении проблем на практических занятиях, студенты учатся последовательно мыслить, логически рассуждать, внимательно слушать своих товарищей, принимать участие в спорах и дискуссиях.

Методические указания по выполнению реферата

Реферат (refero, лат. сообщаю) – краткое изложение в письменном виде содержания научных трудов по выбранной теме исследования.

Это самостоятельная научно-исследовательская работа студента, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, делает выводы, обобщения.

Выбор темы реферата осуществляется студентом в рамках изучаемой дисциплины исходя из интересов студента. Прежде чем выбрать тему реферата, студенту необходимо

выяснить свой интерес, определить, над какой проблемой он хотел бы поработать, более глубоко ее изучить.

Цель реферата – приобретение студентами навыков самостоятельной работы по подбору, изучению, анализу и обобщению литературных источников.

Объем реферата составляет 7-15 страниц машинописного текста (в зависимости от требований преподавателя).

Критерии оценки реферата

- Соответствие содержания теме.
- Правильность и полнота использования источников.
- Соответствие оформления реферата стандартам.

По усмотрению преподавателя рефераты могут быть представлены на семинарах, а также использоваться как зачетные работы по пройденным темам.

Процесс выполнения реферата состоит из следующих этапов.

- Подбор литературы по избранной теме и ознакомление с выбранными источниками.
- Составление плана реферата.
- Изучение отобранных литературных источников.
- Написание текста реферата.
- Оформление реферата.

Подбор литературы по избранной теме и ознакомление с выбранными источниками

Подбор литературы по избранной теме и ознакомление с выбранными источниками – это, прежде всего, самостоятельная работа студента, успех которой зависит от его инициативности и умения пользоваться каталогами, библиографическими справочниками и т.п. Следует подбирать литературу, освещающую как теоретическую, так и практическую стороны проблемы. Предварительное ознакомление с отобранной литературой необходимо для того, чтобы выяснить, насколько содержание той или иной книги или журнальной статьи соответствует избранной теме. Кроме того, предварительное ознакомление позволит получить полное представление о круге вопросов, охватываемых темой, и составить рабочий план реферата.

Изучение отобранных литературных источников

После того как составлен план реферата, следует приступить к детальному изучению отобранной литературы. При ее изучении, как правило, составляются конспекты. Характер конспектов определяется возможностью и формой использования изучаемого материала в будущей работе. Это могут быть выписки (цитаты), краткое изложение мыслей, фактов или характеристика прочитанного материала в виде подробного плана тех мест работы, которые могут потребоваться при написании текста реферата. Во всех случаях при конспектировании литературы необходимо записывать название источника, издательство и страницы, откуда заимствованы записи, чтобы в дальнейшем при написании работы иметь возможность делать ссылки на литературные источники. Большое значение имеет систематизация получаемых сведений по основным разделам реферата, предусмотренным в плане. Прочитав тот или иной источник, следует продумать то, в каком разделе могут быть использованы сведения из него. Подобная систематизация позволяет на основе последующего анализа отобранного материала более глубоко и всесторонне осветить основные вопросы изучаемой темы. Литературные источники по проблемам экономического анализа содержат много цифр, в них приводится много аналитических таблиц, расчетов. Изучая литературу, студент ни в коем случае не должен опускать подобные материалы. Наоборот, лишь тщательно разобравшись в них, можно полностью уяснить себе тот или иной вопрос темы.

Написание текста реферата

Реферат пишется на основе тщательно проработанных литературных источников. Характеризуя содержание реферата, необходимо отметить следующее.

Во введении на одной странице должна быть показана цель написания реферата, указаны задачи, которые ставит перед собой студент. Кратко следует коснуться содержания

отдельных разделов работы, охарактеризовать в общих чертах основные источники, которые нашли свое отражение в работе.

В текстовой части рассматриваются основные вопросы реферата. Основная часть может состоять из двух или более параграфов; в конце каждого параграфа делаются краткие выводы. Изложение материала должно быть последовательным и логичным. Оно также должно быть конкретным и полностью оправданным. При этом важно не просто переписывать первоисточники, а излагать основные позиции по рассматриваемым вопросам.

В заключении следует сделать общие выводы и кратко изложить изученные положения (представить содержание реферата в тезисной форме). После заключения необходимо привести список литературы.

Порядок оформления реферата:

Реферат оформляется в печатном виде. Все поля по 2 см; оформление основного текста: шрифт– Times New Roman, кегль – 14, межстрочный интервал – 1,5, абзацный отступ 1,25 см, выравнивание – по ширине страницы. Нумерация страниц внизу по центру.

9. Перечень информационных технологий

Kaspersky Endpoint Security для бизнеса Стандартный АО «Лаборатория Касперского».

Microsoft Open License в составе:

- Microsoft Windows Professional XP, 7, 8, Server Russian;
- Microsoft Office 2003-2016 Russian.

10. Материально-техническая база

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации: 214000, г. Смоленск, ул. Пржевальского, д.4, уч. корпус № 2, ауд. 510.

Стандартная учебная мебель (60 учебных посадочных места), стол и стул для преподавателя – по 1 шт.

Кафедра для лектора – 1 шт.

Доска настенная трехэлементная – 1 шт.

Проекционный экран LUMA – 1 шт.

Мультимедиапроектор Acer – 1 шт.

Ноутбук HP 530 – 1шт.

Колонки Genius – 1 шт.

Помещение для самостоятельной работы: 214000, г. Смоленск, ул. Пржевальского, д.4, уч. корпус №2, ауд. 520 (компьютерная лаборатория с выходом в Интернет)

Компьютерный студенческий стол – 15 шт.

Компьютерный стол для преподавателя – 1 шт.

Интерактивная доска IQBoard

Мультимедиа проектор Optima PX 329 DLP

16 персональных компьютеров с выходом в Интернет

Стандартная учебная мебель (16 учебных посадочных мест).

**ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ**

Сертификат: 6314D932A1EC8352F4BBFDEFD0AA3F30

Владелец: Артеменков Михаил Николаевич

Действителен: с 21.09.2022 до 15.12.2023