

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова»



**Рабочая программа дисциплины**  
**МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Направление подготовки  
*38.03.04 государственное и муниципальное управление*

Уровень высшего образования – *бакалавриат*  
Программа подготовки – *академический бакалавриат*  
Форма обучения – *заочная*

институт  
Кафедра

Экономики и управления  
Государственного и муниципального управления и  
управления персоналом  
1

Курс

Магнитогорск  
2017

Рабочая программа составлена на основе ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденного приказом МОиН РФ от 10.12.2014 года № 1567.

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры Государственного и муниципального управления и управления персоналом «01» сентября 2017 г., протокол № 1

Зав. кафедрой  / Н.Р. Бальнская/

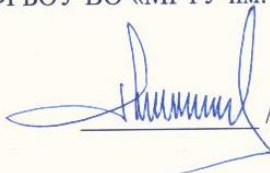
Рабочая программа одобрена методической комиссией Института экономики и управления «01» сентября 2017 г., протокол № 1

Председатель  /Н.Р. Бальнская/

Рабочая программа составлена: к.ф.н., доцентом кафедры Государственного и муниципального управления и управления персоналом Е.Г. Зиновьевой

 / Е.Г. Зиновьева/

Рецензент:  
к.т.н., доцент, заведующий кафедрой Менеджмента ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г. И. Носова»  
Д.Б. Симаков

 /Д.Б. Симаков/

**Лист регистрации изменений и дополнений**

№ п/п	Раздел программы	Краткое содержание изменения/дополнения	Дата. № протокола заседания кафедры	Подпись зав. кафедрой
1.	П.8	Учебно-методическое информационное дисциплины и обеспечение	31.08.2018, №1	
2.	П.8	Учебно-методическое информационное дисциплины и обеспечение	18.09.2019, №2	
3.	П.8	Учебно-методическое информационное дисциплины и обеспечение	31.08.2020, №1	

### 1 Цели освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины «Методы принятия управленческих решений» являются сформировать у будущего бакалавра в области государственного и муниципального управления готовность к профессиональной деятельности, умение использовать эффективные приемы и методы разработки, принятия и оптимизации управленческих решений в условиях конкурентной среды.

### 2 Место дисциплины в структуре образовательной программы подготовки бакалавра

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» входит в базовую часть блока 1 образовательной программы 38.03.04 Государственное и муниципальное управление.

Для изучения дисциплины необходимы знания (умения, владения), сформированные в результате изучения дисциплин: «Технология командообразования и саморазвития».

Знания (умения, владения), полученные при изучении данной дисциплины будут необходимы при изучении дисциплин: «Управленческие решения», «Принятие и исполнение государственных решений».

### 3 Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины и планируемые результаты обучения

В результате освоения «Методы принятия управленческих решений» обучающийся должен обладать следующими компетенциями:

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения
<b>ОПК-2 способностью находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия</b>	
Знать	<ul style="list-style-type: none"><li>– основные понятия, профессиональную терминологию в области принятия организационно-управленческих решений</li><li>– общий процесс, технологии, принципы и методы принятия организационно-управленческих решений и оценки их последствий</li><li>– основные критерии и ограничения выбора организационно-управленческих решений</li><li>– формы ответственности за принятые организационно-управленческие решения</li><li>– основные тенденции развития государственного и муниципального управления</li><li>– мировой опыт и лучшие отечественные практики государственного и муниципального управления, понятие эффективности государственного управления</li><li>– виды управленческих решений и методы их принятия, способы оценки последствий управленческих решений</li><li>– роли, функции и задачи современного государственного и муниципального служащего</li><li>– содержание и виды государственной муниципальной службы, должности государственной и муниципальной службы</li><li>– принципы социальной ответственности в деятельности субъекта управления</li></ul>
Уметь	<ul style="list-style-type: none"><li>– анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее</li></ul>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения
	<p>ключевые элементы и оценивать их влияние на процесс принятия организационно-управленческих решений</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– применять современные социальные технологии для реализации управленческих процессов в обществе и его различных подсистемах</li> <li>– обосновывать выбор принимаемых организационно-управленческих решений;</li> <li>– анализировать принимаемые организационно-управленческие решения и оценивать их последствия</li> <li>– нести ответственность за принятые организационно-управленческие решения</li> <li>– использовать управленческие знания с целью углубления понимания содержания, смысла, основных целей, социальной значимости профессии государственного и муниципального управления</li> <li>– характеризовать лучшие практики зарубежного государственного и муниципального управления.</li> </ul>
Владеть	<ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками принятия организационно-управленческих решений для достижения максимального результата в профессиональной деятельности</li> <li>– методами и технологиями принятия организационно-управленческих решений</li> <li>– приемами выбора оптимальных организационно-управленческих решений</li> <li>– методами реализации основных управленческих функций</li> <li>– методами оценки их последствий и несения ответственности, технологиями профессионального роста</li> <li>– подходами к оценке эффективности государственного управления</li> <li>– совокупностью знаний, умений, навыков, способов деятельности, порождающих готовность будущего специалиста к осуществлению профессиональной деятельности в любой ситуации</li> <li>– осознанием социальной значимости будущей профессиональной деятельности.</li> </ul>

#### 4 Структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единиц 144 акад. часов, в том числе:

- контактная работа – 8,7 акад. часов:
  - аудиторная – 8 акад. часов;
  - внеаудиторная – 0,7 акад. часов
- самостоятельная работа – 131,4 акад. часов;
- подготовка к зачету – 3,9 акад. часа

Раздел/ тема дисциплины	Курс	Аудиторная контактная работа (в акад. часах)			Самостоятельная работа (в акад. часах)	Вид самостоятельной работы	Форма текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Код и структурный элемент компетенции
		лекции	лаборат. занятия	практич. занятия				
<b>Раздел 1. Концептуальные основы теории принятия управленческих решений</b>								
1.1. Функции решения в методологии и организации процесса управления	1	0,5		-	9	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками Выполнение контрольной работы	Контрольная работа	ОПК-2 – зув
1.2. Типология управленческих решений	1	-		-	9	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками Выполнение контрольной работы	Контрольная работа	ОПК-2 – зув
1.3. Условия и факторы качества управленческих решений	1	0,5		-	9	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными биб-	Контрольная работа	ОПК-2 – зув

Раздел/ тема дисциплины	Курс	Аудиторная контактная работа (в акад. часах)			Самостоятельная работа (в акад. часах)	Вид самостоятельной работы	Форма текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Код и структурный элемент компетенции
		лекции	лаборат. занятия	практич. занятия				
						библиотеками Выполнение контрольной работы		
Итого по разделу		1		-	27			
<b>Раздел 2. Методологические основы разработки управленческих решений</b>								
2.1. Методологические основы принятия управленческих решений	1			0,5	9	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками Выполнение ситуационных заданий Выполнение контрольной работы	Контрольная работа	ОПК-2 – зув
2.2. Методы формирования целей, определение альтернатив и выбора решения	1	0,5		0,5/0,5И	9	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками Выполнение ситуационных заданий Выполнение контрольной работы	Контрольная работа	ОПК-2 – зув
2.3. Методы, применяемые на этапе оценки и выбора альтернатив	1	0,5		0,5/0,5И	9	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы	Контрольная работа	ОПК-2 – зув

Раздел/ тема дисциплины	Курс	Аудиторная контактная работа (в акад. часах)			Самостоятельная работа (в акад. часах)	Вид самостоятельной работы	Форма текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Код и структурный элемент компетенции
		лекции	лаборат. занятия	практич. занятия				
						Работа с электронными библиотеками Выполнение ситуационных заданий Выполнение контрольной работы		
2.4. Методы оценки влияния внешней и внутренней сред при принятии управленческих решений	1	0,5		0,5/0,5И	9	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками Выполнение ситуационных заданий Выполнение контрольной работы	Контрольная работа	ОПК-2 – зув
2.5. Методы прогнозирования при принятии управленческого решения		0,5		0,5/0,5И	9	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками Выполнение ситуационных заданий Выполнение контрольной работы	Контрольная работа	ОПК-2 – зув
2.6. Методы оценки степени риска	1	0,5		0,5	9	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы	Контрольная работа	ОПК-2 – зув



Раздел/ тема дисциплины	Курс	Аудиторная контактная работа (в акад. часах)			Самостоятельная работа (в акад. часах)	Вид самостоятельной работы	Форма текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Код и структурный элемент компетенции
		лекции	лаборат. занятия	практич. занятия				
						Работа с электронными библиотеками Выполнение ситуационных заданий Выполнение контрольной работы		
2.7. Оценка эффективности УР	1	-		-	9	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками Выполнение контрольной работы	Контрольная работа	ОПК-2 – зுவ
2.8. Методы контроля выполнения решения	1	0,5		0,5	9	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками Выполнение ситуационных заданий Выполнение контрольной работы	Контрольная работа	ОПК-2 – зுவ
Итого по разделу		3		3,5/2И	72			
<b>Раздел 3. Типовые методы принятия управленческих решений</b>								
3.1. Методы принятия управленческих	1	-		-	11	Самостоятельное изучение	Контрольная работа	ОПК-2 –

Раздел/ тема дисциплины	Курс	Аудиторная контактная работа (в акад. часах)			Самостоятельная работа (в акад. часах)	Вид самостоятельной работы	Форма текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Код и структурный элемент компетенции
		лекции	лаборат. занятия	практич. занятия				
решений, основанные на принципах проектного управления						учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками Выполнение контрольной работы		зуб
3.2. Методы принятия управленческих решений, основанные на оценке рисков финансово-хозяйственной деятельности экономических систем	1	-		-	11	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками Выполнение контрольной работы	Контрольная работа	ОПК-2 – зуб
3.3. Методы принятия управленческих решений в условиях антикризисного управления	1	-		0,5	10,4	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками Выполнение ситуационных заданий Выполнение контрольной работы	Контрольная работа	ОПК-2 – зуб
Итого по разделу		-		0,5	32,4			
<b>Итого по дисциплине</b>		4		4/2И	131,4		<b>Промежуточная аттестация (зачет)</b>	

И – в том числе, часы, отведенные на работу в интерактивной форме.

## **5 Образовательные и информационные технологии**

На сегодняшний день стали очевидны преимущества использования компьютера на лекционных и практических учебных занятиях. Объяснение нового материала с использованием презентаций, выполненных с помощью программ Microsoft Power Point и Microsoft Front Page, вызывает интерес у студентов, способствует лучшему усвоению материала. Использование компьютера на учебных занятиях позволяет преподавателю экономить время, опрашивать учащихся на каждом занятии, вести статистику опроса, выявлять западающие темы. Также одним из эффективных средств информационных технологий является электронный учебник. Исходя из этого, более 20% всех занятий проводятся с применением информационных технологий.

Для обеспечения наибольшей эффективности образовательного процесса в курсе данной учебной дисциплины используются в процессе обучения передовые образовательные технологии:

- 1) традиционные образовательные технологии (информационная лекция, практические (семинарские) занятия);
- 2) технология проблемного обучения (проблемная лекция, практические занятия в форме практикума, кейс-метода);
- 3) игровые технологии (ролевые и деловые игры);
- 4) технологии проектного обучения (творческий проект);
- 5) интерактивные технологии (семинар-дискуссия);
- 6) информационно-коммуникационные образовательные технологии (лекция-визуализация, практические занятия в форме презентации).

Лекционные занятия наряду с сообщением учебной информации предполагают и решение следующих дидактических задач: заинтересовать студентов изучаемой темой, разрушить неверные стереотипы, убедить в необходимости глубокого освоения материала, побудить к самостоятельному поиску и активной мыслительной деятельности, помочь совершить переход от теоретического уровня социально-экономического планирования в муниципальных образованиях к прикладным знаниям в данной области.

Проведение групповых (семинарских и практических) занятий предполагает решение разнообразных дидактических задач: закрепление полученных знаний, формирование умения применять их на практике, совершенствование умения работать с информацией, анализировать, обобщать, принимать и обосновывать решения, аргументировано защищать собственные взгляды в дискуссии, взаимодействовать с другими членами группы в процессе разрешения конфликтных ситуаций.

## **6 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся**

В процессе самостоятельного изучения дисциплины, подготовки к семинарским занятиям студенту необходимо найти и изучить рекомендуемую литературу, действующие законодательные и нормативные акты. Для осмысления прочитанного материала студенту предлагается ответить на вопросы. Решение тестов, ситуационных и аналитических задач научит студентов самостоятельно принимать управленческие решения.

### **Организационно-методические рекомендации для подготовки к практическим (семинарским) занятиям**

*Семинар (лат. *seminarium* - буквально: «рассадник») – учебное занятие, в ходе которого организуется обсуждение фундаментальных или дискуссионных проблем изучаемой науки и связанной с ней практической деятельности.*

В целях более подробного и адекватного современной ситуации анализа проблем управления студентам рекомендуется обращаться к периодической литературе и материалам средств массовой информации, в которой можно найти не только аналитические статьи по различным аспектам обозначенных в тематике семинарских занятий проблем, но и статистические данные, материалы прикладного характера, нормативные документы. Целесообразно не ограничиваться указанными источниками, а осуществлять собственный

поиск теоретических и практических материалов, что является одним из элементов самостоятельной информационно-аналитической работы студентов.

Подготовка к семинарским занятиям по дисциплине должна включать следующие аспекты:

- 1) знакомство с соответствующими главами учебника; оптимальным был бы вариант работы не с одним учебником, так как разными авторами избран различный подход к предмету, и полезно понять особенности подходов, сравнить их, чтобы выработать свою позицию;
- 2) чтение конспекта лекции;
- 3) чтение и осмысление одного-двух источников из приведенного списка литературы.

Выбор дополнительных первоисточников, которые могут оказать помощь при подготовке к выступлению и позволят организовать на семинаре дискуссию, студент осуществляет по своему усмотрению, в соответствии со своими интересами, ориентируясь на вопросы семинарского занятия.

Выступление на семинаре должно быть достаточно аргументированным, занимать по времени не более трех минут. В ходе выступления желательно сопоставить точки зрения различных авторов на излагаемую проблему. Предпочтительно, чтобы по одному вопросу выступило несколько студентов, высказывая свои мнения, дополняя друг друга. В идеале семинарское занятие должно проходить в форме дискуссии. Результаты работы студентов на семинарских занятиях обязательно учитываются преподавателем при выставлении баллов.

## **Раздел 1. Концептуальные основы теории принятия управленческих решений**

### **Тема 1.1. Функции решения в методологии и организации процесса управления**

*Темы докладов:*

1. Системный подход при принятии УР.
2. Применение ситуационного подхода при принятии и реализации УР.
3. Особенности применения группового и индивидуального подходов к процессу разработки УР.

*Практическое задание.* Заполнить таблицы

#### **Научные подходы, используемые в практике РУР**

Научные подходы	Содержательная характеристика подхода

#### **Принципы рациональной организации производственных процессов**

Название принципа	Сущность принципа	Формула расчета

*Вопросы для самопроверки*

1. Охарактеризуйте ключевые компоненты методологии управления.
2. Назовите основные подходы к управлению.
3. Каковы наиболее важные признаки системного подхода к управлению?
4. Опишите структуру системы управления предприятием.
5. Какими функциональными признаками характеризуются управленческие решения?
6. Назовите основные этапы процесса выработки решения.
7. Охарактеризуйте основные функции управленческого решения.
8. Какова последовательность функций, образующих процесс принятия управленческих решений?
9. Опишите процесс управления как предмет труда.
10. Что служит средством труда в процессе управления?
11. Что является продуктом труда в процессе управления?

12. Как должен распределяться ресурс времени у менеджеров разных уровней управления?
13. Опишите динамику форм управленческого труда по этапам процесса управления.
14. Сформулируйте типовые вопросы по основным функциям управления, требующие ответов для принятия решений.

### **Тема 1.2.** Типология управленческих решений

#### *Темы докладов*

1. Управленческие решения (УР) в системе управления
2. Понятие УР, его место и роль в процессе управления предприятием
3. Возникновение науки об УР и ее связи с другими науками

#### *Вопросы для самопроверки*

1. Опишите варианты классификации управленческих решений.
2. Какова классификация управленческих решений по источнику возникновения?
3. Какова градация управленческих решений по степени радикальности?
4. Какова классификация управленческих решений по сферам деятельности?
5. В какие формы могут облекаться управленческие решения?
6. Приведите пример типологии предпринимательских управленческих решений.
7. Какова типология уровней управленческих решений в зависимости от творческого вклада менеджеров в их разработку?
8. Какова типология проблемы, лежащая в основе применения системного анализа как одного из методов обоснования управленческих решений?

### **Тема 1.3.** Условия и факторы качества управленческих решений

#### *Вопросы для самопроверки*

1. Дайте определение понятия качества управленческих решений.
2. Какие факторы определяют качество управленческих решений?
3. Какие требования предъявляются к качеству управленческих решений?
4. Сформулируйте цели и критерии оценки качества управленческих решений.
5. Назовите условия обеспечения качества управленческих решений.
6. Опишите особенности психологии личности в системе разработки управленческих решений.

## **Раздел 2.** Методологические основы разработки управленческих решений

### **Тема 2.1.** Методологические основы принятия управленческих решений

#### *Темы докладов:*

1. Сущность экономических законов функционирования рыночных отношений.
2. Роль экономических законов в повышении качества и эффективности УР.
3. Использование теории полезности в процессе принятия УР.
4. Рыночные институты как условия выбора оптимальных управленческих решений.

#### *Практическое задание.* Заполнить таблицу 1

Таблица 1

Законы организации в статике и динамике

Группы законов	Название закона	Характеристика закона
Законы организации в статике		
Законы организации в динамике		

### **Тема 2.2.** Методы формирования целей, определение альтернатив и выбора решения

#### *Вопросы для самопроверки*

1. Охарактеризуйте целеполагание в управленческой деятельности.
2. Перечислите виды и назовите свойства целей.
3. Как определяется приоритет цели при разработке и реализации управленческих решений?
4. Дайте характеристику основных целевых технологий реализации управленческих решений.
5. Дайте общую характеристику процессорных технологий как инструментальных средств для реализации целевых технологий.
6. В чем заключается технология управления по результатам?
7. Охарактеризуйте технологию управления на базе потребностей и интересов.
8. В чем заключается технология управления путем постоянных проверок и указаний?
9. Что собой представляет технология управления в исключительных случаях?
10. Охарактеризуйте технологию управления на базе «искусственного интеллекта».
11. В чем состоит технология управления на базе активизации деятельности персонала?
12. Технология управления на основе построения «дерева целей».

### **Тема 2.3. Методы, применяемые на этапе оценки и выбора альтернатив**

#### *Вопросы для самопроверки*

Каким образом осуществляется выявление управляемых факторов при определении альтернатив?

2. Охарактеризуйте подходы к анализу альтернатив.
3. Опишите балльный метод сравнения альтернатив.
4. Как осуществляется сравнение альтернатив при формировании индивидуальных решений?
5. Как осуществляется анализ альтернатив при разработке групповых решений?

**Тема 2.4. Методы оценки влияния внешней и внутренней сред при принятии управленческих решений**

#### *Методические указания по проведению практических занятий*

1. Ознакомиться с характеристиками элементов внешней и внутренней среды организации.
2. Изучить методы и принципы анализа внешней и внутренней среды организации.
3. Изучить приемы проведения анализа внешней и внутренней среды.

#### *Вопросы для самопроверки*

1. Каковы основные понятия и положения анализа внешней среды, связанные с принятием управленческих решений?
2. Приведите основные факторы внешней среды.
3. Какое влияние может оказать внешняя среда на реализацию альтернативных решений?
4. Каким образом осуществляется выявление и использование управляемых факторов внешней среды?
5. Опишите проблемы формирования внешней среды и адаптации к ней субъектов хозяйствования.
6. Что собой представляет оценка внешней и внутренней среды организации методом SWOT-анализа?
7. В чем состоит метод PEST-анализа?
8. Охарактеризуйте ПРиМ-анализ внешней среды.

**Тема 2.5. Методы прогнозирования при принятии управленческого решения**

#### *Вопросы для самопроверки*

1. В каких случаях целесообразно использовать экспертные методы?
2. Какие методы применяются для отбора специалистов?
3. Какие особенности проведения экспертизы присущи методу Дельфи?
4. В чем заключается сущность метода коллективной генерации идей?
5. По каким критериям определяется качество экспертного прогноза?
6. Для чего необходима разработка группы сценариев?
7. Назовите различные реализации метода сценариев?
8. В чем особенность метода матриц взаимовлияний?

### **Тема 2.6.** Методы оценки степени риска

#### *Вопросы для самопроверки*

1. В чем суть понятия риска?
2. Охарактеризуйте понятие неопределенности.
3. Каковы причины возникновения неопределенности и риска?
4. Назовите основные способы оценки степени риска.
5. Охарактеризуйте варианты классификации рисков.
6. Опишите алгоритм управления рисками при принятии управленческих решений.
7. Назовите основные правила и критерии принятия решений в условиях неопределенности и риска.
8. В чем заключается необходимость учета и оценки степени риска при разработке решения?
9. Охарактеризуйте правила сравнения и критерии выбора альтернатив в условиях риска.
10. В чем заключается анализ рисков при принятии управленческих решений?
11. Опишите количественные схемы оценки рисков в условиях неопределенности.

### **Тема 2.7.** Оценка эффективности управленческих решений

#### *Вопросы для самопроверки*

1. Дайте понятие эффективности и охарактеризуйте ее основные показатели.
2. В чем заключаются основы эффективности управленческих решений?
3. Сформулируйте принципы оценки эффективности разработки управленческого решения.
4. Охарактеризуйте основные методы оценки эффективности принятия управленческих решений.
5. Назовите условия, определяющие эффективность управленческих решений.

### **Тема 2.8.** Методы контроля выполнения решения

#### *Вопросы для самопроверки*

1. В чем заключаются основы контроля реализации управленческих решений?
2. Сформируйте алгоритм разработки и контроля реализации управленческих решений.
3. Опишите инструменты и характеристики эффективного контроля реализации управленческих решений.
4. Как осуществляется использование информационно-управляющих систем в планировании и контроле?

## **Раздел 3. Типовые методы принятия управленческих решений**

**Тема 3.1.** Методы принятия управленческих решений, основанные на принципах проектного управления

#### *Вопросы для самопроверки*

1. Какие показатели оценки эффективности инвестиций используются применительно к инновациям?
2. Опишите основные аспекты управления развитием.

3. Назовите методологические основы исследования процессов управления развитием.
4. Назовите базовые понятия и дайте определения системы как развивающегося объекта.
5. Как осуществляется реализация процесса управления развитием?
6. Охарактеризуйте обратную связь в системах управления.
7. Опишите основы теории управления в части принятия решений.
8. Каковы главные принципы управления различными системами?

**Тема 3.2.** Методы принятия управленческих решений, основанные на оценке рисков финансово-хозяйственной деятельности экономических систем

*Вопросы для самопроверки*

1. Назовите количественные характеристики и опишите схемы оценки рисков в условиях неопределенности.
2. Каковы измерители и показатели финансовых рисков?
3. Опишите задачи формирования портфелей ценных бумаг.

**Тема 3.3.** Методы принятия управленческих решений в условиях антикризисного управления

*Вопросы для самопроверки*

1. Назовите признаки и опишите особенности антикризисного управления.
2. В чем заключаются меры эффективности антикризисного управления?
3. Дайте понятие технологии антикризисного управления.
4. Охарактеризуйте аналитические основы государственного регулирования кризисной ситуации.
5. Охарактеризуйте роль государства в антикризисном управлении.
6. Назовите виды государственного регулирования кризисных ситуаций.
7. Каким образом осуществляется формирование схемы механизма управления в кризисной ситуации?
8. В чем заключаются технологии разработки управленческих решений в антикризисном управлении?
9. Каким образом осуществляется контроль кризисных ситуаций в механизмах антикризисного управления?
10. Опишите технологии диагностики кризисных ситуаций и методы принятия управленческих решений.

***Работа в малых группах***

***Задание 1. Методы постановки проблемы и целевая направленность решения***

Разбейтесь на группы по пять человек, рассмотрите один вид решений из следующих: интуитивные решения, решения, основанные на суждениях, уравновешенные решения, импульсивные решения, инертные решения, рискованные решения, осторожные решения, программируемые решения, непрограммируемые решения, рациональные решения.

Проанализируйте, что означает выбранное вами решение. Подумайте, какую ответственность руководитель будет нести в случае принятия такого рода решения. Результаты своей работы вынесите на дискуссию на семинарском занятии.

***Работа с кейсом.***

Задание: прочитайте кейс, рассмотрите проблемную ситуацию. Конкретизируйте проблему, требующую принятия решения с помощью метода картографирования.

***Формируемые компетенции:***

- способность к определению вида УР и его характеристик
- умение применять методы выявления управленческой проблемы (бенчмаркинг,



картографирование, структуризация)

- способность к восприятию, обобщению и анализу информации, постановке цели и выбору путей её достижения

- умение логически верно, аргументированно и ясно строить устную и письменную речь в процессе устных выступлений

- способность оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений

**Контрольные вопросы:**

1. Дайте классификацию ситуаций и проблем, возникающих в деятельности организации.

2. Дайте классификацию управленческих решений.

3. Назовите классификационные признаки управленческих решений.

4. В чем специфика современных подходов к классификации управленческих решений.

5. Стратегические и тактические решения – особенности и взаимосвязь.

6. Можно ли рассматривать проекты как форму разработки, принятия и реализации управленческого решения.

**Задание 2. Экспертные методы принятия управленческих решений**

**Мозговой штурм:** «Выпуск инновационного продукта».

1 этап. Методом мозгового штурма группа предлагает 3 варианта инновационного продукта.

2 этап. Работа в подгруппах. Каждая их 3-х подгрупп составляет процедуру экспертизы выбранного варианта решения по выпуску инновационного продукта.

**Опережающее задание:** повторить правила мозгового штурма; метод экспертных оценок.

**Формируемые компетенции:**

1. Закрепление знаний о методах принятия решений «мозговой штурм», «метод экспертных оценок» и развитие владения ими.

2. Способность к восприятию, анализу и обобщению информации.

3. Умение логически верно и аргументировано строить устную речь.

4. Способность оценивать условия и последствия принимаемых управленческих решений.

**Контрольные вопросы:**

1. Можно ли при разработке управленческого решения ограничиваться только анализом количественной информации?

2. Назовите известные Вам методы получения информации о ситуации принятия управленческого решения.

3. Зачем проводятся экспертизы основных вариантов управляющих воздействий?

4. Как должна быть сформирована экспертная комиссия?

5. Какие методы проведения коллективных экспертиз вы знаете?

6. Целесообразен ли обмен информацией между экспертами в процессе проведения экспертизы?

7. Кто несет основную ответственность за принятое управленческое решение?

8. Как сказывается на принятом важном управленческом решении отсутствие экспертизы?

9. В чем отличие коллективного принятия решений от коллективной экспертизы?

10. Какие методы проведения коллективных экспертиз вы знаете?

11. Целесообразен ли обмен информацией между экспертами в процессе проведения экспертизы?

12. Кто несет основную ответственность за принятое управленческое решение?

13. Как сказывается на принятом важном управленческом решении отсутствие экспертизы?

14. В чем отличие коллективного принятия решений от коллективной экспертизы?

**Задание 3. Методы принятия решений на основе творческого мышления. Социально-психологические методы**

**3.1. Работа в малых группах: принятие кадрового решения**

В связи с участвовавшими конфликтами в одном из филиалов коммерческого банка по распоряжению руководителя специалистом-психологом было проведено социометрическое исследование работников. В результате исследования были получены данные, представленные в социоматрице.

На основе этих данных требуется:

- 1) вычислить социометрические статусы и расположить сотрудников филиала в порядке убывания статуса;
- 2) определить иерархическую структуру группы (лидеры, предпочитаемые, отверженные, изолированные);
- 3) построить социограмму;
- 4) В связи с открытием нового филиала возникла производственная необходимость перевести в него двух человек на постоянную работу. Кого бы Вы предложили перевести, исходя из данных социограммы, при условии равноценности кандидатур в прочих отношениях?
- 5) Используя социограмму определите возможные варианты разделения коллектива филиала на подгруппы для совместной работы на отдельных участках по схеме 3+3+3+2.

**3.2. Ролевая игра «Коллективное принятие управленческого решения».**

Группа делится на подгруппы по 6-7 чел., каждый участник подгруппы получает общее описание ситуации, а также описание и условия своей роли.

В течение 20 минут каждый участник изучает свою роль, намечает линию поведения в процессе обсуждения. Аргументы и возможные контраргументы.

После этого в течение 20 минут подгруппы «обыгрывают» ситуацию, приходят к общему решению ситуации, готовят презентацию.

По 10 минут – презентация решения каждой группы.

10 минут – рефлексия.

**Задания 4. Формализованные методы принятия управленческих решений. Использование матриц и графов**

1. Выбрать проект из вариантов А, В, С методом взвешивания.

Фактор	Вес	А	В	С
Соответствие требованиям рынка	0,4	7	8	5
Прибыльность	0,4	9	7	10
Технологии	0,2	6	9	7

2. Принятие управленческого решения при помощи метода «Матрица игр с природой». Решение задач.

**Контрольные вопросы**

1. Охарактеризуйте количественные и качественные методы принятия решений.
2. Сформулируйте общее определение формализованного метода принятия решений.
3. Как вы понимаете выражение «детерминированные и стохастические связи»? Почему от точности их описания зависит точность прогноза?

**Задание 5. Построение графа «дерева решений»**

графические изобразить связи основных и последующих вариантов управленческого решения. Привести сведения об основных предполагаемых результатах каждого решения и ожидаемой эффективности.

**Задача 1.** В кредитную организацию поступила заявка на получение краткосрочного (сроком на один год) кредита в сумме 20000 дол. США под 13 % годовых. Статистические данные показывают, что вероятность невозврата средств составляет 4 %. Существует аль-

тернативный вариант вложения денежных средств со стопроцентной гарантией возврата, но под 7 % годовых (рис. 2.2). Выдавать ли кредит, если критерием оптимального решения считать максимальный доход?

**Задача 2.** Банк решает вопрос, проверять ли платежеспособность клиента, перед тем как выдавать заем. Аудиторская фирма берет с банка 90 дол. за каждую проверку. В результате этого перед банком встают две проблемы: первая – проводить или нет аудиторскую проверку, вторая – выдавать после этого заем или нет.

### **Задание 6. Построение графа «дерева решений»**

**6.1.** Принять управленческое решение по проблемам (падение производительности труда в фермерском хозяйстве; падение объема продаж в магазине, принадлежащем крупной ритейлерской сети) при помощи метода «ключевых вопросов» для сбора более полной информации о событии ставить перед собой ряд вопросов (Кто? Что? Зачем? Где? Чем? Как? Когда?) и отвечать на них.

*Требования к использованию метода:*

- проблемность и оптимальность: искусно поставленными вопросами необходимо снижать проблемность задачи до оптимального уровня или уменьшать неопределенность проблемы;

- дробление информации: с помощью вопросов постараться разделить проблему на подпроблемы;

- целеполагание: каждый новый вопрос должен формировать стратегию, модель решения проблемы.

**6.2.** Составьте диаграмму Исикавы, с целью решения проблем:

Падение производительности труда в фермерском хозяйстве

Падение объема продаж в магазине, принадлежащем крупной ритейлерской сети

Представить презентацию решения.

**Опережающее задание:** повторить метод ключевых вопросов, повторить диаграмму Исикавы.

### **Задание 7. Принятие решений в условиях риска и неопределенностей**

Менеджеру в кафе необходимо определить объем закупки пирожных конкретного вида, чтобы удовлетворить спрос. Цена закупки 7 руб., цена реализации – 13 руб. Реализовать пирожные необходимо в течение суток, поэтому остаток распродают в конце дня по цене 3 руб. за штуку.

Сформулировать правила принятия решений и выбрать оптимальные по различным критериям:

- критерий Вальда (критерий максимина)
- критерий Сэвиджа (критерий минимакса)
- критерий Лапласа (ориентация на среднее значение параметра эффекта)
- критерий Гурвица (компромиссный способ принятия решений)

#### **Контрольные вопросы:**

1. Каково содержание понятий «неопределенность» и «риск» при принятии управленческих решений?

2. Как уменьшить отрицательные последствия риска?

3. Перечислите условия принятия решения, возможности и особенности методов обоснования решений в этих условиях.

4. Какие требования предъявляются к критериям принятия решений? Как они реализуются в конкретной методике?

5. Какие критерии могут использоваться при принятии финансовых и инвестиционных решений?

**Ситуация: Разработка управленческих решений методом коллективного генерирования идей**

*Обоснование темы ситуации*

В условиях конкуренции любая фирма вынуждена быстро реагировать на динамику спроса, появление новых потребностей, необходимость решения новых задач. Успех в бизнесе может быть гарантирован той фирме, которая ориентируется на постоянные нововведения. Таким образом усложняется процесс выработки эффективных решений, повышается ответственность за последствия их реализации. Риск уменьшается, если принятое решение учитывает все многообразие взаимовлияющих факторов производства. Необходимость научного обоснования решений, прогнозирования экономических, социально – психологических и других последствий заставляет привлекать к управлению как можно больше специалистов различного профиля, обуславливает актуальность использования коллективных методов подготовки решений.

Новые сложные оригинальные проблемы предполагают эффективность коллективного генерирования идей на совещании экспертов по специально разработанной программе, получившей название «мозговой атаки». Этот метод основан на гипотезе, позволяющей утверждать, что среди множества идей, высказанных экспертами, можно найти несколько рациональных. Период свободного творческого генерирования идей, предложений и гипотез, относящихся к развитию какой либо проблемы, четко отделен от этапа критической оценки полученной информации, а сама оценка должна высказываться в форме, не только не связывающей, но, наоборот, стимулирующей дальнейшее творческое обсуждение рассматриваемых вопросов.

Метод «мозговой атаки» целесообразно использовать в случаях, когда традиционные способы решения проблемы не дают эффективного результата. Он способствует развитию чувства нового, гибкости и динамичности мышления, способности абстрагироваться от объективных условий и существующих ограничений, формирует навыки работы в коллективе и умение сосредоточиться на какой-либо узкой проблеме.

Характерно, что участники обсуждения не обязательно должны быть специалистами по рассматриваемому вопросу. Однако желательно, чтобы они были людьми, понимающими суть проблемы, наделенными богатым воображением и не заинтересованными в заранее определенном варианте ее решения.

#### *Цели изучения ситуации*

1. Тренировка навыков аналитического мышления, связанных с системным подходом к повышению эффективности принимаемых решений.
2. Выявление возможностей и умения генерировать оригинальные идеи.
3. Развитие навыков аргументации предложения и восприятия новой информации при решении сложных проблем управления.
4. Овладение навыками коллективной работы, тренинг делового общения, ведения дискуссий и принятия решений.

#### *Правила рассмотрения ситуации*

1. Все участники игры делятся на временные творческие коллективы (ВТК) по 5 – 6 человек.
2. Члены ВТК знакомятся с правилами игры, критериями оценки выступающих, рассматривают проблемную ситуацию, готовят решение.
3. Во время обсуждения проблемной ситуации нет ни авторитетов, ни новичков – есть только ведущий и участники. Никто не может претендовать на особую роль и привилегии, даже автор блестящей идеи.
4. Категорически запрещены любые взаимные критические замечания и промежуточные оценки. Главной задачей обсуждения является выдвижение новых идей в творческой, дружеской обстановке.

5. Следует стремиться к тому, чтобы выдвинутых идей было как можно больше, и все они отличались разнообразием. От числа предложений зависит вероятность появления новой, ценной идеи. Допускаются шуточные предложения, приветствуются дополнения, усовершенствования, предложенные участниками «мозговой атаки». Можно задавать вопросы коллегам в целях уточнения и развития их идей, однако они не должны содержать в себе оценки или личного отношения.

### *Характеристика проблемной ситуации*

Необходимо заранее определить, какие вопросы представляются наиболее важными, или выбрать одну из тем:

1. Рационализация системы высшего образования в России (подготовка бакалавров).
2. Развитие демократических начал в учебном процессе.
3. Совершенствование оплаты труда в организации.
4. Использование различных форм материального и морального стимулирования в НИИ, КБ, лаборатории, цехе и т.п.
5. Направления снижения себестоимости изделия.
6. Улучшение социально–психологических отношений в коллективе.
7. Увеличение объема продаж предприятия.
8. Снижение налогового бремени предприятия.
9. По выбору.

### *Порядок разработки ситуации*

Процедура «мозговой атаки» включает пять этапов.

**Этап 1. Формулирование или выбор проблемы с учетом ее актуальности и коллективных интересов.** Студенты знакомятся с правилами поиска решения и поведения в процессе «мозговой атаки». В каждом временном творческом коллективе (ВТК) выбирают его руководителя секретаря и эксперта. Роли внутри ВТК распределяются согласно личным интересам, пожеланиям и возможностям студентов.

Эффективность обсуждения во многом обусловливается правильным выбором руководителя, его способностью создавать свободную творческую обстановку, стимулировать и поощрять идеи, обладать даром импровизации, чувством юмора. Руководитель ВТК регулирует процесс генерирования идей, следит за соблюдением правил и регламента. После завершения первого этапа «мозговой атаки» он рекомендует кандидатуру руководителя проекта по выбранной теме, которая согласовывается с ВТК. Секретарь совещания фиксирует высказанные предложения в протоколе (можно использовать различные технические средства) без указания фамилии авторов идей и предложений.

Руководитель проекта после первого этапа должен организовать обсуждение высказанных предложений, выделить наиболее интересные, перспективные и практически применимые идеи, подготовить краткое выступление о проделанной работе. Ориентировочная продолжительность первого этапа 10 – 15 минут.

**Этап 2. Разминка.** Участники игры упражняются в быстром поиске ответов на поставленные ведущим вопросы и задачи, что помогает им максимально быстро войти в свои роли, адаптироваться к правилам, освободиться от неловкости. С этой целью можно использовать конкретные вопросы в рамках предлагаемых тем, различные шуточные вопросы и задачи. Целесообразно рассматривать не более трех – четырех вопросов. Продолжительность второго этапа также 10 – 15 минут.

**Этап 3. Разработка проблемы.** Ведущие еще раз уточняют поставленную задачу, напоминают основные правила поведения, предостерегают от типичных ошибок. В процессе «мозговой атаки» каждый участник может выступить несколько раз, но при этом руководитель ВТК должен следить, чтобы в одном высказывании не было более одной идеи, а продолжительность выступления не превышала 1 – 2 минуты. Секретарь собрания фиксирует все предложения в протоколе. Необходимо предложить как можно больше идей. В ходе обсуждения неперспективные идеи не получают поддержки участников обсуждения и будут заменены новыми. В этом проявляется скрытая форма оценки высказанных предложений. Для сравнимости результатов и обеспечения состоятельности целесообразно обсуждать в различных ВТК одну и ту же проблему или несколько одинаковых. Продолжительность этапа 30 – 40 минут.

**Этап 4. Оценка, классификация и отбор наиболее совершенных идей.** Все высказанные идеи подвергаются критическому анализу, детализируются, уточняются и дополняются. Исходя из цели разработки, предложенные идеи классифицируют, устанавли-

вают возможные сферы их использования, составляют планы их реализации, конкретизируют исполнителей и сроки работ. Отбирать идеи можно поэтапно, с последовательным использованием различных критериев, ранжированием их по значимости, предварительно исключив явно слабые предложения.

Разделение этапов генерирования идей и анализа создает благоприятные условия для их всестороннего рассмотрения, более объективной критики, позволяет выявить наиболее перспективные направления решения проблем и представить их в виде конкретной программы.

Реализация поставленных задач осуществляется под управлением руководителя проекта отдельно в каждом ВТК. Продолжительность этапа 15 – 20 минут.

**Этап 5. Окончательная оценка деятельности ВТК.** Формируется экспертная комиссия, состоящая из преподавателя и по одному представителю от каждого ВТК. Экспертная комиссия заслушивает сообщения руководителей проекта, выделяет наиболее интересные, оригинальные и отработанные варианты решения, делает критический обзор хода игры и отмечает победивший ВТК. Продолжительность этапа 10 – 15 минут.

#### *Оценка деятельности ВТК*

Каждый показатель оценивается по 3 – 6 бальной системе. В отчет о работе должны входить протоколы предложений ВТК и руководителей проектов, заключение экспертной комиссии и итоговый документ – проект (ком-плекс предложений) по решению проблемы, подвергнутой «мозговой атаке».

#### *Качество исполнения ролей*

Участники игры	ВТК				
	1	2	3	4	5
Ведущий руководить					
Руководитель проекта					
Ассистент (секретарь)					
Эксперт					
Члены команды					

#### *Оценка деятельности ВТК*

Параметры оценки	ВТК				
	1	2	3	4	5
1. Правильность и оригинальность идей					
2. Комплексность и глубина анализа рассматриваемой проблемы					
3. Соблюдение регламента в процессе дискуссии					
4. Активность группы					
5. Корректность взаимоотношений					

#### **Тестовые задания**

1. *Какими чертами характера должен обладать такой архетип управляющего как «администратор»?*

- А) быть общительным и уметь вдохновлять людей на максимальную самоотдачу;
- В) иметь аналитический склад ума;
- С) быть предельно объективным и полагаться на факты и логику;
- Д) методичность в работе, прогнозирование будущего.

2. *Реальное влияние при управлении по целям имеют руководители:*

- А) среднего уровня;
- В) низшего уровня;
- С) высшего, среднего и низшего уровня;

D) высшего уровня.

3. Как следует относиться к накоплению информации о проблеме?

A) чем больше информация, тем лучше;

B) избыток информации также вреден, как и её недостаток;

C) получение максимума информации о проблеме – обязанность руководителя;

D) избыточный объём информации – залог успеха.

4. Основные функции управления:

A) планирование, контроль;

B) планирование, организация, мотивация, контроль;

C) организация, мотивация;

D) организация, мотивация, контроль.

5. Чем характеризуется компромисс при принятии решения?

A) установление некоего среднего в результате спора двух сотрудников.

B) уменьшением выгоды в одной области с целью уменьшения нежелательных последствий в другом;

C) принятием решения аудитивно, учитывая мнения всех заинтересованных сторон;

D) уменьшением выгоды.

6. Какими чертами характера должен обладать такой архетип управляющего как «организатор»?

A) быть общительным и уметь вдохновлять людей на максимальную самоотдачу;

B) иметь аналитический склад ума;

C) квалифицированно определять предпосылки и цели деятельности, подбирать исполнителей, ставить задачи, распределять ответственность;

D) достижение целей организации в строгом соответствии с нормативно-правовыми актами.

7. Управленческие решения, классифицированные по причинам, бывают:

A) неожиданными;

B) плановыми;

C) традиционными;

D) оперативными.

8. Ресурсный подход к измерению эффективности управленческих решений это:

A) оценка на основе внутренней активности организации и её экономичности;

B) наблюдение за началом процесса управления и оценки способности организации эффективно добывать ресурсы, необходимые для успешной деятельности;

C) выявление целей организации и оценка того, насколько хорошо организация достигает этих целей;

D) комплексный подход к управлению организацией, нацеленной на рост ценности компании для собственников (акционеров).

9. Для чего осуществляется делегирование своих полномочий другим руководителям?

A) для оптимального решения комплексной задачи;

B) для сохранения «группового» стиля работы;

C) для проверки квалификации рабочих;

D) всё перечисленное.

10. Какой из перечисленных ниже методов распределения обязанностей в организации принят по функциональному признаку?

A) созданы филиалы предприятия в пяти городах;

B) созданы отделы по производству, маркетингу, кадрам, финансовым вопросам;

C) созданы цеха на предприятии по производству печенья, шоколадных конфет, карамели;

D) созданы отделы на предприятии, равные по численности.

11. Из перечисленных менеджеров: 1. Генеральный директор и члены правления. 2. Руководители самостоятельных органов. 3. Руководители цехов. К высшему звену управ-

ления относятся:

- A) 1, 2;
- B) 2;
- C) 1, 2, 3;
- D) 1.

12. *Поведение, ориентированное на контроль – это*

- A) действия подчиненных направленные на то, что хочет увидеть руководство при проверке их деятельности;
- B) ориентирование на заниженные цели;
- C) использование того, что контролеры не знают досконально деятельность подчиненных им сотрудников;
- D) ориентирование на завышенные цели.

13. *Что означает «принять решение»?*

- A) перебрать все возможные альтернативы;
- B) перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы;
- C) отдать распоряжение о выборе возможной альтернативы;
- D) отдать распоряжение к реализации конкретного плана.

14. *Ключевым фактором в любой модели управления являются:*

- A) люди;
- B) средства производства;
- C) финансы;
- D) структура управления.

15. *В чём основное отличие предварительного, текущего и заключительного контроля?*

- A) в объёме;
- B) во времени осуществления;
- C) в методах;
- D) в объёме и методах.

16. *Процесс делегирования полномочий включает в себя передачу полномочий от старшего руководителя нижестоящим руководителям на выполнение специальных заданий. Какая ситуация свойственна этому процессу?*

- A) передаются полномочия и ответственность нижестоящему руководителю;
- B) передаётся ответственность нижестоящему руководителю;
- C) передаются полномочия нижестоящему руководителю, а всю ответственность продолжает нести старший руководитель;
- D) назначается новый, равный по рангу руководитель и ему передаётся вся ответственность.

17. *Целевой подход к измерению эффективности управленческих решений это:*

- A) оценка на основе внутренней активности организации и её экономичности;
- B) наблюдение за началом процесса управления и оценки способности организации эффективно добывать ресурсы, необходимые для успешной деятельности;
- C) выявление целей организации и оценка того, насколько хорошо организация достигает этих целей;
- D) комплексный подход к управлению организацией, нацеленной на рост ценности компании для собственников (акционеров).

18. *Почему методы прямого принуждения и страха наказания постепенно вытесняются методами социального принуждения?*

- A) стало невыгодно держать большой штат сотрудников;
- B) трудно подготовить менеджера, способного эффективно их использовать;
- C) рабочее движение добилось определённой защищённости рабочих от прямого принуждения;
- D) механизм принуждения перестал обеспечивать развитие производства.



19. Каково оптимальное число подчинённых?  
А) чем больше подчинённых, тем легче работать;  
В) 15-30 человек;  
С) 7-12 человек;  
D) 3-5 человек.
20. Самый трудный и дорогостоящий элемент контроля – это  
А) выбор стандартов;  
В) выбор подходящей единицы измерения;  
С) выбор критериев;  
D) измерение результатов.
21. Какой из неформальных методов прогнозирования позволяет получать наиболее ценную информацию?  
А) наглядная информация;  
В) промышленный шпионаж;  
С) письменная информация;  
D) информация в глобальных сетях.
22. Является ли управление производительным трудом?  
А) да, т. к. управление создаёт новую стоимость;  
В) нет, это всего лишь надзор и контроль;  
С) нет, это всего лишь результат противоречия между наёмным трудом и собственником средств производства;  
D) да, поскольку этот вид деятельности неизбежен при высоком уровне специализации производства и призван обеспечить целостность трудового механизма.
23. Какому типу отношений соответствует взаимоотношения мастера и начальника цеха?  
А) функциональные отношения;  
В) материальные отношения;  
С) линейные отношения;  
D) отношения управленческого аппарата.
24. Возможные варианты сценария в методе сценариев:  
А) неожиданный;  
В) оптимистический;  
С) пессимистический;  
D) ожидаемый.
25. Какая последовательность приоритетов позволит фирме добиться успеха:  
А) люди – продукция – прибыль;  
В) прибыль – люди – продукция;  
С) продукция – прибыль – люди;  
D) люди – прибыль – продукция.
26. Управленческие решения, классифицированные по времени действия, бывают:  
А) стратегические;  
В) тактические;  
С) оперативные;  
D) долгосрочные.
27. Сущность ситуационного подхода состоит:  
А) знание методов профессионального управления доказавших свою эффективность; умение предвидеть последствия применяемых методик и концепций;  
В) правильное интерпретирование ситуации, определение наиболее важных факторов;  
С) всё перечисленное;  
D) применение способов действий, вызывающих наименьший отрицательный эффект в данной ситуации, с обеспечением максимальной эффективности.
28. Какими основными чертами должен обладать такой архетип управляющего как «лидер»?

А) способность определить место сбоя и принять корректирующие меры;  
В) умение решать личностные конфликты, которые возникают при волевых решениях;

С) быть общительным;

Д) умение общаться с людьми, способность распознавать потенциал каждого человека и заинтересовывать его в полном использовании этого потенциала.

*29. Какова важнейшая функция управления?*

А) получение максимальной прибыли;

В) создавать условия для дальнейшего успешного функционирования предприятия;

С) минимизация налоговых платежей;

Д) завоевание новых рынков сбыта.

*30. Какой смысл вкладывается в слово «риск» при принятии решений?*

А) степень значимости проблемы для общей деятельности фирмы;

В) степень влияния неправильно решённой проблемы на служебное положение руководителя;

С) уровень определённости, с которой можно прогнозировать результат;

Д) уровень превышения своих полномочий.

*31. Управленческие решения, классифицированные по срокам реализации, бывают:*

А) оперативные;

В) среднесрочные;

С) долгосрочные;

Д) краткосрочные.

*32. Виды коммуникаций в процессе принятия управленческих решений:*

А) горизонтальные коммуникации (между отделами);

В) вертикальные коммуникации (межуровневые);

С) диагональные коммуникации (между филиалами);

Д) неформальные коммуникации (слухи).

*33. В системе ролей менеджера по Г. Минцбергу к межличностным ролям относятся?*

А) руководитель, связующее звено, лидер;

В) представитель организации, распространитель информации, получатель информации;

С) ведущий переговоры, устраняющий нарушения;

Д) предприниматель, распределитель ресурсов.

*34. Подход внутренних процессов к измерению эффективности управленческих решений это:*

А) оценка на основе внутренней активности организации и её экономичности;

В) наблюдение за началом процесса управления и оценки способности организации эффективно добывать ресурсы, необходимые для успешной деятельности;

С) выявление целей организации и оценка того, насколько хорошо организация достигает этих целей;

Д) комплексный подход к управлению организацией, нацеленной на рост ценности компании для собственников (акционеров).

*35. Из перечисленных пунктов: 1) предоставляет руководству информацию, необходимую для планирования в будущем; 2) сравнение фактически полученных и требуемых результатов; 3) способствует мотивации персонала. К функциям заключительного контроля относится:*

А) 1, 2;

В) 2, 3;

С) только 1.

Д) 1, 2, 3.

*36. Какие существуют аспекты человеческой переменной в ситуационном подходе к управлению?*

- A) всё перечисленное;
- B) поведение отдельных людей, поведение людей в группах;
- C) характер поведения руководителя, функционирование менеджера в роли лидера;
- D) влияние менеджера на поведение отдельных людей и групп.

37. *Тактика – это:*

- A) долгосрочная стратегия;
- B) краткосрочная стратегия;
- C) среднесрочный план, результаты проявляются через 3-4 года;
- D) среднесрочный план, результаты проявляются через 1-2 года.

38. *Основными компонентами модели коммуникации являются:*

- A) объект, субъект, взаимодействие;
- B) источник, сообщение, канал, получатель;
- C) объект, субъект, влияние, обратная связь;
- D) внешняя среда, внутренняя среда, взаимодействие.

39. *Какова причина, по которой требуется проверка результата принятого решения?*

- A) если решение хорошее, вы будете знать, что делать в аналогичной ситуации, если плохое – будете знать, что не следует делать;
- B) по точности реализации решения возможна оценка квалификации подчинённых;
- C) проверка надёжности административной структуры;
- D) проверка надёжности экспертной структуры.

40. *Целью контроля является:*

- A) проверка выполнения плана;
- B) сбор статистических сведений;
- C) усиление зависимости подчинённых;
- D) обеспечение руководства информацией для корректировки плана.

41. *В чём заключается принцип единства управления?*

- A) у любого служащего (работника) может быть только один руководитель;
- B) полную и абсолютную ответственность за деятельность всего предприятия должен нести один человек;

- C) число лиц, находящихся в эффективном управлении лимитировано;

- D) ответственность за работу коллектива несёт группа руководителей.

42. *В каких случаях обращаются к качественным методам прогнозирования?*

- A) отсутствие возможности получить информацию другими методами;
- B) нехватка информации, получаемой количественными методами прогнозирования;
- C) сроки, отведённые на решение проблемы, очень ограничены;
- D) при отсутствии достаточных средств на проведение прогнозов.

43. *Управленческие решения, классифицированные по способу фиксации, бывают:*

- A) детерминированные;
- B) устные;
- C) эвристические;
- D) письменные.

44. *Конечной целью менеджмента является:*

- A) развитие технико-экономической базы фирмы;
- B) обеспечение прибыльности фирмы;
- C) рациональная организация производства;
- D) повышение квалификации и творческой активности работника.

45. *Для каких целей в процессе принятия решений используется «мозговая атака»?*

- A) интенсификация мыслительного процесса;
- B) анализ нестандартных решений;
- C) выявление альтернатив;
- D) вовлечение всех участников в процесс принятия решений.

46. *Какого человека следует выбирать в качестве нового сотрудника в большинстве*

случаев?

- A) человека, который симпатичен руководителю своими личностными качествами;
- B) человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности;
- C) кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе;
- D) кандидата, который имеет большие потенциальные возможности.

47. Чем опасно чрезмерное число подчинённых?

- A) потерей управляемости коллектива;
- B) разрастанием бюрократического аппарата;
- C) дублированием усилий;
- D) всё перечисленное.

48. Какая из перечисленных коммуникационных ролей выполняет функцию передачи сообщений в организации?

- A) сторож;
- B) связной;
- C) лидер мнения;
- D) космополит.

49. Определите принципы, лежащие в основе менеджмента:

- A) единоначалие, мотивация, лидерство, обратная связь;
- B) научность, ответственность, правильный подбор и расстановка кадров;
- C) экономичность, обратная связь, единоначалие, мотивация;
- D) всё перечисленное.

50. Какой вид власти будет наиболее приемлем в исследовательской группе из высококвалифицированных специалистов?

- A) традиции;
- B) харизмы;
- C) через страх;
- D) эксперта.

51. Факторы, влияющие на индивидуальное поведение и успешность деятельности – это:

- A) всё перечисленное;
- B) умственные и физические способности, ценности и взгляды;
- C) производительность;
- D) ценности и притязания, потребности.

52. Из каких составляющих складывается менеджмент?

- A) стратегическое управление, контроль;
- B) оперативное управление;
- C) контроль, оперативное управление;
- D) всё перечисленное.

53. Что такое «побуждение»?

- A) условия, в которых человек вынужден осуществлять конкретную деятельность;
- B) ощущение недостатка в чём-либо, имеющее определённую направленность и сконцентрированное на достижение цели (желание сделать что-либо);
- C) принуждение кого-либо к определённой деятельности;
- D) создание заинтересованности кого-либо к конкретной деятельности.

54. Какой тип отношений не характерен для корпоративной культуры в организации?

- A) монополия и стандартизация в деятельности;
- B) доминирование иерархических властных структур;
- C) сочетание конкуренции и кооперации в деятельности работников;
- D) принцип большинства или старшинства в принятии решений.

55. По характеру разработки и реализации управленческие решения бывают:

- A) осторожные и рискованные;
- B) уравновешенные и импульсивные;
- C) алгоритмические и эвристические;
- D) инертные.

56. *Менеджмент – это наука, изучающая:*

- A) рыночные отношения;
- B) управление интеллектуальными, финансовыми, сырьевыми и материальными ресурсами;
- C) способы финансирования системы здравоохранения;
- D) структуру рынка.

57. *Какими чертами характера должен обладать такой архетип управляющего как «профессионал»?*

- A) быть общительным и уметь вдохновлять людей на максимальную самоотдачу;
- B) обладать знаниями, опытом в конкретной области практических знаний;
- C) квалифицированно определять предпосылки и цели деятельности, подбирать исполнителей, ставить задачи, распределять ответственность;
- D) достижение целей организации в строгом соответствии с нормативно-правовыми актами.

58. *К функциям стратегического уровня управления не относятся:*

- A) проектирование организации;
- B) прогноз;
- C) учёт запасов сырья;
- D) анализ динамики рынка.

59. *Организационная структура – это:*

- A) искусство управлять интеллектуальными, финансовыми, сырьевым, материальными ресурсами;
- B) вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение потребностей посредством обмена;
- C) система управления, определяющая состав, взаимодействие и подчинённость её элементов;
- D) метод имитации выработки управленческих решений по заданным правилам в различных производственных ситуациях.

60. *На стадиях процесса принятия управленческих решений возникают следующие взаимосвязанные понятия:*

- A) разработка УР – эффективность – теоретически найденное решение;
- B) реализация УР – эффективность – практически реализованное решение;
- C) разработка УР – качество – теоретически найденное решение;
- D) реализация УР – качество – практически реализованное решение.

61. *К функциям оперативного уровня управления не относится:*

- A) регулирование;
- B) учёт;
- C) проектирование структуры организации;
- D) контроль.

62. *Одной из основных функций менеджмента является:*

- A) наблюдение за ходом производства;
- B) методическое обеспечение принятия решений;
- C) планирование;
- D) издание приказов и распоряжений.

63. *Процесс побуждения себя и других к деятельности по достижению личных целей или целей организации это:*

- A) организация;
- B) действие;
- C) координация;

D) мотивация.

64. Концепция ценностно ориентированного управления (VBM) к измерению эффективности управленческих решений это:

A) оценка на основе внутренней активности организации и её экономичности;

B) наблюдение за началом процесса управления и оценки способности организации эффективно добывать ресурсы, необходимые для успешной деятельности;

C) выявление целей организации и оценка того, насколько хорошо организация достигает этих целей;

D) комплексный подход к управлению организацией, нацеленной на рост ценности компании для собственников (акционеров);

65. Что такое управленческое решение?

A) главный фактор взаимодействия управляющей и управляемой системы;

B) воздействие на управляемую систему;

C) действия, вносящие целесообразное изменение в поведение управляемой системы;

D) план действий, воплощаемый в реальность.

E) намерение менеджера изменить ситуацию и достичь определённых результатов.

66. Что такое решение в общем виде?

A) любой результат мыслительной деятельности человека;

B) действия руководителя в рамках своих функций;

C) распоряжение руководителя, поддержанное коллективом;

D) выбор лучшей альтернативы.

67. Организационное решение – это:

A) совокупность выборов, которые каждый человек должен совершать в повседневной жизни;

B) выбор альтернатив, необходимый для получения максимального экономического эффекта;

C) выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью;

D) решение, связанное с реструктуризацией организации.

68. По сроку действия решения могут быть:

A) стратегические;

B) тактические;

C) оперативные;

D) все перечисленные.

69. Индивидуально принимаемые управленческие решения характеризуются:

A) высоким уровнем творчества и минимальными затратами времени;

B) минимальными затратами времени при высокой стандартизации и однотипности принимаемых решений;

C) высоким уровнем творчества при больших временных затратах;

D) высокой обоснованностью и научностью, системным подходом.

70. Дерево решений позволяет:

A) гарантировать эффективность принятия решения и достижение цели;

B) минимизировать риски предприятия;

C) проанализировать действия конкурентов;

D) проанализировать варианты принятия решений в зависимости от внешних факторов.

71. Постройте технологическую цепочку процесса разработки управленческого решения по методу Дельфи:

A) сбор и обработка результатов опроса, составление справки и информирование экспертов о результатах экспертизы;

B) повторный индивидуальный опрос экспертов, при котором каждый эксперт предлагает вариант решения с учётом имеющихся в справке;

- С) индивидуальный опрос экспертов с помощью анкетирования или интервьюирования;
- Д) составление новой справки и процедура ознакомления и опроса повторяется до тех пор, пока не будет выработано единое мнение.

*72. Какой набор факторов определяет качество управленческого решения?*

- А) методология разработки решения, использование техники, временные ограничения;
- В) объём информации, профессионализм персонала, личные качества менеджера;
- С) методы анализа, реальные цели, объём информации;
- Д) организация разработки, ответственность персонала, моделирование ситуации;
- Е) целевая организация и методология.

*73. К методам повышения эффективности процесса управления относятся:*

- А) сокращение отдельных операций;
- В) изменение последовательности выполнения операций;
- С) упрощение процедуры выполнения операций;
- Д) всё перечисленное.

*74. Роль руководителя в процессе контроля над выполнением принятого решения состоит:*

- А) во всём перечисленном;
- В) в распознавании наметившихся отклонений от принятого решения;
- С) в постоянном отслеживании хода реализации решения;
- Д) во внесении необходимых корректив, если в этом возникает потребность.

*75. Объектом управленческого решения является:*

- А) лицо, принимающее решение;
- В) эксперт, привлекаемый для принятия эффективного решения;
- С) документ, утверждаемый менеджером (приказ, инструкция, протокол и т. п.);
- Д) исполнитель решения.

## 7 Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации

### а) Планируемые результаты обучения и оценочные средства для проведения промежуточной аттестации:

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
<b>ОПК-2 способностью находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия</b>		
Знать	<ul style="list-style-type: none"> <li>– основные понятия, профессиональную терминологию в области принятия организационно-управленческих решений</li> <li>– общий процесс, технологии, принципы и методы принятия организационно-управленческих решений и оценки их последствий</li> <li>– основные критерии и ограничения выбора организационно-управленческих решений</li> <li>– формы ответственности за принятые организационно-управленческие решения</li> <li>– основные тенденции развития государственного и муниципального управления</li> <li>– мировой опыт и лучшие отечественные практики государственного и муниципального управления, понятие эффективности государственного управления</li> <li>– виды управленческих решений и методы их принятия, способы оценки последствий управленческих решений</li> <li>– роли, функции и задачи современного государственного и муниципального служащего</li> </ul>	<p><i>Перечень теоретических вопросов к зачету:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сущность теории принятия решений, ее элементы.</li> <li>2. Понятие и основные характеристики управленческого решения.</li> <li>3. Управленческие решения и их сущность.</li> <li>4. Управленческое решение как процесс и как выбор.</li> <li>5. Признаки управленческого решения и его структура.</li> <li>6. Системы принятия решений.</li> <li>7. Участники процесса принятия управленческого решения.</li> <li>8. Понятие и виды управленческих проблем.</li> <li>9. Характер управленческих проблем.</li> <li>10. Проблемная ситуация и факторы, влияющие на нее.</li> <li>11. Формы разработки управленческих решений.</li> <li>12. Формы реализации управленческих решений.</li> <li>13. Классификация и типология управленческих решений.</li> <li>14. Соотношение интуиции, суждений и рациональности в управленческих решениях.</li> <li>15. Удовлетворительные, допустимые и оптимальные решения в организациях. Теория ограниченной рациональности.</li> <li>16. Требования к управленческим решениям и условия их достижения.</li> <li>17. Качество управленческих решений. Условия и факторы, влияющие на качество управленческих решений.</li> <li>18. Условия и факторы, организационные и психологические предпосылки качества управленческого решения.</li> <li>19. Эффективность управленческого решения. Показатели и критерии эффективности управленческого решения.</li> <li>20. Аспекты эффективности управленческих решений.</li> </ol>



Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
	<p>– содержание и виды государственной муниципальной службы, должности государственной и муниципальной службы принципы социальной ответственности в деятельности субъекта управления</p>	<p>21.Взаимосвязь целей и решений в организациях. 22.Стратегические и тактические управленческие решения. 23.Системный и ситуационный подходы к разработке управленческих решений. 24.Инициативно-целевая технология разработки управленческого решения. 25.Программно-целевая технология разработки управленческого решения. 26.Регламентная технология разработки управленческого решения. 27.Основные этапы разработки управленческого решения и их краткая характеристика. 28.Организация процесса разработки управленческих решений. 29.Информация в процессе принятия управленческих решений. 30.Задачи и модели процесса разработки управленческого решения, факторы, влияющие на данный процесс. 31.Определение проблемы при разработке управленческого решения. 32.Постановка цели принятия управленческого решения и критерии выбора. 33.Разработка и оценка альтернатив при разработке управленческого решения. 34.Системный подход к разработке управленческого решения. 35.Целевой подход к разработке управленческого решения. 36.Процессный подход к разработке управленческого решения. 37.Методы разработки управленческих решений 38.Системный анализ в разработке управленческого решения. 39.SWOT-анализ в разработке управленческого решения. 40.Метод прогнозных сценариев в разработке управленческого решения. 41.Методы «снятия» неопределенности в разработке управленческого решения. 42.Метод морфологического анализа и синтеза в разработке управленческого решения. 43.Метод причинно-следственного анализа в разработке управленческого решения. 44.Методы выбора и принятия управленческих решений. 45.Процедуры формирования системы целей, проблем и критериев эффективности при выборе рациональных решений. 46.Формализованные методы рационального выбора решений. 47.Методы принятия решений. 48.Интегрированный подход к принятию решений.</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>49. Эвристические методы принятия решений.</p> <p>50. Методы и механизмы реализации управленческих решений.</p> <p>51. Классификация механизмов реализации управленческих решений.</p> <p>52. Функционирование механизмов реализации управленческих решений.</p> <p>53. Реализация решений в условиях альтернативной концепции бюджетирования.</p> <p>54. Этапы реализации управленческого решения.</p> <p>55. Контроль результатов при реализации управленческого решения. Виды контроля и его назначение.</p> <p>56. Общий механизм принятия управленческих решений в организациях.</p> <p>57. Вертикальная и горизонтальная интеграция при принятии управленческого решения.</p> <p>58. Моделирование процесса принятия управленческих решений и виды применяемых моделей.</p> <p>59. Классификация методов принятия управленческих решений и их краткая характеристика.</p> <p>60. Активизирующие методы разработки управленческих решений.</p> <p>61. Экспертные методы принятия управленческих решений. Метод Дельфи.</p> <p>62. Метод мозгового штурма: условия и правила проведения. Виды мозгового штурма.</p> <p>63. Методы получения экспертных оценок.</p> <p>64. Понятие и условия возникновения неопределенности и риска при принятии управленческих решений.</p> <p>65. Классификация управленческих рисков и методы управления ими.</p> <p>66. Управление неопределенностью при принятии управленческих решений. Метод функционально-стоимостного анализа.</p> <p>67. Влияние паники на принятие управленческого решения и способы ее нейтрализации.</p> <p>68. Управленческие решения и ответственность.</p> <p>69. Стили разработки и принятия управленческих решений.</p>
Уметь	– анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на	<p><b>Примерные практические задания для зачета:</b></p> <p><b>Ситуация 1.</b> Вы главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она дос-</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
	<p>процесс принятия организационно-управленческих решений</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– применять современные социальные технологии для реализации управленческих процессов в обществе и его различных подсистемах</li> <li>– обосновывать выбор принимаемых организационно-управленческих решений;</li> <li>– анализировать принимаемые организационно-управленческие решения и оценивать их последствия</li> <li>– нести ответственность за принятые организационно-управленческие решения</li> <li>– использовать управленческие знания с целью углубления понимания содержания, смысла, основных целей, социальной значимости профессии государственного и муниципального управления</li> </ul> <p>характеризовать лучшие практики зарубежного государственного и муниципального управления.</p>	<p>тигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой – это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.</p> <p><i>Вопросы:</i> Какое решение вы примете? Подпишите ли вы контракт или нет? Почему?</p> <p><b>Ситуация 2.</b> Вы менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма при помощи дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров – пылесос.</p> <p>Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый пылесос не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыта такого товара. <i>Вопросы:</i> Какие действия вы предпримите? Почему?</p> <p><b>Ситуация 3.</b> Вы менеджер на фирме, производящей программные продукты для ПЭВМ. На одной из презентаций вы знакомитесь с молодой дамой (молодым человеком), которая (ый) недавно была (был) управляющей (им) на фирме-конкуренте. По какой-то причине она (он) была (был) уволена (ен) и теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете начать ухаживать или, наоборот, принять ухаживания. Или можете взять ее (его) на работу. В ином случае, можете просто пообещать взять ее (его) на работу. Обида так сильна, что она (он) с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента.</p> <p><i>Вопросы:</i> Как вы поступите? Почему?</p> <p><b>Ситуация 4.</b> Вы менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. Недавно вы узнали, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которого в ваших холодильниках нет, но оно окажет большое влияние на сбыт. Например, в холодильниках «NO FROST» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной упаковке, но и обычные, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>выставке фирмы-конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника и о том, каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы узнать о нововведении.</p> <p><i>Вопросы:</i> Пойдете ли вы на такой шаг? Почему?</p> <p><b>Ситуация 5.</b> Вы главный менеджер известной фирмы и изо всех сил стараетесь добиться заключения выгодного контракта на большую сумму продаж с одной компанией. В ходе переговоров узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе на работу, но, если вы намекнете ему об этой возможности, он скорее всего передаст заказ именно вам.</p> <p><i>Вопросы:</i> Как вы поступите? Почему?</p> <p><b>Ситуация 6.</b> Вы – менеджер по маркетингу и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакциях на товар конкурента. Для этого вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего «Института маркетинга и конъюнктуры рынка».</p> <p><i>Вопросы:</i> Сделаете ли вы такой опрос? Почему?</p> <p><b>Ситуация 7.</b> Вы менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов-мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы.</p> <p><i>Вопросы:</i> Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?</p> <p><b>Ситуация 8.</b> Вы менеджер туристской фирмы. К вам пришла женщина, желающая отдохнуть в Греции. У вас же есть горящий тур на Мертвое море в Израиль. У женщины явные проблемы с давлением, одышка. Вы знаете, что гипертоникам на Мертвое море ехать противопоказано.</p> <p><i>Вопросы:</i> Как вы поступите? Почему?</p> <p><b>Ситуация 9.</b> Вы менеджер фирмы, выпускающей средства по уходу за волосами. Фирма приступила к выпуску нового шампуня, препятствующего образованию перхоти и эффективного даже при разовом применении. Однако специалист по маркетингу вашей фирмы рекомендует в инструкции на этикетке указать, что шампунь следует применять</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>дважды при каждом мытье головы.</p> <p>Дополнительного эффекта потребитель не получит, но шампунь будет расходоваться в два раза быстрее и, следовательно, увеличится объем продаж.</p> <p><i>Вопросы:</i> Как вы поступите? Почему?</p> <p><b>Ситуация 10.</b> Ниже приводится список типичных организационных решений. Необходимо определить, являются ли они программированными или нет.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наем заведующим специалистом в исследовательскую лабораторию компании, производящую сложную техническую продукцию.</li> <li>2. Доведение мастером до рабочих дневного задания.</li> <li>3. Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании.</li> <li>4. Решение начальника о допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с помещением им врача.</li> <li>5. Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе.</li> <li>6. Дача руководителем согласия на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы.</li> <li>7. Определение годовичного задания для ассистента профессора.</li> <li>8. Дача начальником согласия на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации.</li> <li>9. Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы о новом вузовском учебнике.</li> <li>10. Выбор правлением компании места для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами.</li> </ol> <p><b>Ситуация 11.</b> Фирма ООО «Вундеркинд» планирует производить оправы для очков. Конкурентов в данном производстве довольно много и успешно вести дело при обычном подходе практически невозможно. Специалисты фирмы предложили особую конструкцию оправы на базе типовой модели, используя современную интегральную</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>технологии напыления тонких активных пленок:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– на внешней стороне левой дужки оправы сформировали действующий барометр;</li> <li>– на левой стороне оправы для стекла сформировали действующие часы, показывающее московское время;</li> <li>– на правой стороне оправы для стекла сформировали действующие часы, показывающие время другого пояса или времени по Гринвичу.</li> </ul> <p>Данная конструкция оправы реализует новый набор потребностей и интересов и наверняка найдет спрос. Как Вы считаете? Какие варианты управленческих решений Вы можете предложить?</p>
Владеть	<ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками принятия организационно-управленческих решений для достижения максимального результата в профессиональной деятельности</li> <li>– методами и технологиями принятия организационно-управленческих решений</li> <li>– приемами выбора оптимальных организационно-управленческих решений</li> <li>– методами реализации основных управленческих функций</li> <li>– методами оценки их последствий и несения ответственности, технологиями профессионального роста</li> <li>– подходами к оценке эффективности государственного управления</li> <li>– совокупностью знаний, умений, навыков, способов деятельности, порождающих готовность будущего специалиста к осуществлению профессиональной деятельности в любой ситуации</li> </ul>	<p><i>Методические указания по выполнению контрольной работы представлены в приложении 1.</i></p> <p><b>Примерный перечень тем контрольной работы:</b></p> <p><i>Методы, применяемые на этапе диагностики проблем:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Методы сравнений и факторный анализ</li> <li>2. Моделирование</li> <li>3. Экономико-математическое моделирование</li> <li>4. Теория массового обслуживания (теория очередей)</li> <li>5. Теория запасов (управления запасами)</li> <li>6. Экономический анализ</li> <li>7. Методы прогнозирования (качественные и количественные)</li> <li>8. Метод корреляционно-регрессионного анализа</li> </ol> <p><i>Методы генерации альтернатив:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>9. Метод мозгового штурма</li> <li>10. Метод Дельфи</li> <li>11. Метод номинальной групповой техники</li> <li>12. Эвристические методы</li> <li>13. Методы соединения альтернатив включают: морфологический анализ; методы сценариев; метод анализа иерархий; дерево решений; метод принудительных связей; методы Гордона.</li> </ol> <p><i>Методы, применяемые на этапе оценки и выбора альтернатив:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>14. Экспертные оценки (экспертная классификация, метод экспертных кривых)</li> <li>15. Экспертные суждения</li> </ol>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
	осознанием социальной значимости будущей профессиональной деятельности.	<p>16. Экспертное ранжирование (метод простой ранжировки, метод непосредственной оценки, метод парных сравнений)</p> <p>17. Критериальные методы (прямые методы, методы порогов несравнимости) <i>Методы реализации решения и контроля:</i></p> <p>18. Методы планирования (матрица распределения ответственности, сетевое моделирование)</p> <p>19. Методы организации (информационная таблица, воздействие и мотивация)</p> <p>20. Методы контроля (по результатам, по срокам выполнения) <i>Аналитические методы:</i></p> <p>21. Теория вероятностей, теория марковских процессов, теория массового обслуживания, составление списка свойств</p> <p>22. Статистические методы: последовательный анализ и метод статистических испытаний</p> <p>23. Метод математического программирования</p> <p>24. Матричный метод <i>Активизирующие методы:</i></p> <p>25. Методы психологической активизации: Метод конференции идей, Метод вопросов и ответов, Мозговой атаки, «6-5-3»</p> <p>26. Методы подключения: теоретико-игровой, метод наставничества, работа с консультантами <i>Экспертные методы:</i></p> <p>27. Метод простой ранжировки (метод предпочтения)</p> <p>28. Метод задания весовых коэффициентов</p> <p>29. Метод последовательных сравнений и метод парных сравнений <i>Эвристические методы:</i></p> <p>30. Эвристические методы: эволюционное моделирование, лабиринтные методы, концептуальное моделирование</p> <p>31. Неформально-эвристические методы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• метод номинальной групповой техники;</li> <li>• методика атаки разносом;</li> <li>• синектические методы;</li> <li>• морфологические методы.</li> </ul> <p>32. <i>Метод сценариев.</i></p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>33. <i>Метод дерева решений.</i></p> <p>34. <i>Топологические методы в технологии разработки управленческих решений.</i></p> <p>35. <i>Дополнительные методы для включения в контрольную работу:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Двухтуровое анкетирование</li> <li>• Многомерное шкалирование</li> <li>• IDEF-моделирование</li> <li>• Методы ассоциаций и аналогий</li> <li>• Методы контрольных вопросов и коллективного блокнота</li> <li>• Метод «матриц открытия»</li> <li>• Методы многокритериальной оценки</li> <li>• Фактографические методы</li> <li>• Причинно-следственный анализ</li> <li>• Платёжная матрица</li> <li>• Модель линейного программирования</li> <li>• Транспортные задачи</li> <li>• Имитационное моделирование</li> </ul>



**б) Порядок проведения промежуточной аттестации, показатели и критерии оценивания:**

Промежуточная аттестация по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» включает теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень усвоения обучающимися знаний, и практические задания, выявляющие степень сформированности умений и владений, проводится в форме зачета.

Зачет по данной дисциплине проводится в устной форме по вопросам к зачету, который включает один теоретический вопрос и одно практическое задание.

**Показатели и критерии оценивания**

- «зачтено» - выставляется при условии, если студент показывает хорошие знания учебного материала по теме, знает сущность дисциплины, свободно выполняет практические задания.

При этом студент логично и последовательно излагает материал темы, раскрывает смысл вопроса, дает удовлетворительные ответы на дополнительные вопросы. Дополнительным условием получения оценки могут стать хорошие успехи при выполнении самостоятельной и контрольной работы, систематическая активная работа на практических занятиях.

- «не зачтено» - выставляется при условии, если студент владеет отрывочными знаниями о сущности дисциплины, дает неполные ответы на вопросы из основной литературы, рекомендованной к курсу, не может ответить на дополнительные вопросы, предложенные преподавателем.

## 8 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

### а) Основная литература:

1. Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений : учебник для вузов / А. В. Тебекин. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 431 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03115-7. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL:<https://urait.ru/viewer/metody-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-450019#page/1>

2. Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 335 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01584-3. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL:<https://urait.ru/viewer/metody-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-449764#page/1>

### б) Дополнительная литература:

1. Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 183 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-06815-3. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL:<https://urait.ru/viewer/metody-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-v-2-ch-chast-1-444153#page/162>

2. Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 249 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06700-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/metody-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-v-2-ch-chast-2-451688#page/1>

### в) Методические указания

представлены в приложении 1.

### г) Программное обеспечение и Интернет-ресурсы:

#### Программное обеспечение

Наименование ПО	№ договора	Срок действия лицензии
MS Windows 7	Д-1227 от 08.10.2018 Д-757-17 от 27.06.2017	11.10.2021 27.07.2018
MS Office 2007	№ 135 от 17.09.2007	бессрочно
Kaspersky Endpoint Security для бизнеса-Стандартный	Д-300-18 от 21.03.2018 Д-1347-17 от 20.12.2017 Д-1481-16 от 25.11.2016	28.01.2020 21.03.2018 25.12.2017
7 Zip	свободно распространяемое	бессрочно
FAR Manager	свободно распространяемое ПО	бессрочно

#### Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Название курса	Ссылка
Национальная информационно-аналитическая система – Российский индекс научного цитирования (РИНЦ)	URL: <a href="https://elibrary.ru/project_risc.asp">https://elibrary.ru/project_risc.asp</a>
Поисковая система Академия Google (Google Scholar)	URL: <a href="https://scholar.google.ru/">https://scholar.google.ru/</a>
Информационная система - Единое окно доступа к информационным ресурсам	URL: <a href="http://window.edu.ru/">http://window.edu.ru/</a>

Российская Государственная библиотека. Каталоги	<a href="https://www.rsl.ru/ru/4readers/catalogues/">https://www.rsl.ru/ru/4readers/catalogues/</a>
Электронные ресурсы библиотеки МГТУ им. Г.И. Носова	<a href="http://magtu.ru:8085/marcweb2/Default.asp">http://magtu.ru:8085/marcweb2/Default.asp</a>
Федеральный образовательный портал – Экономика. Социология. Менеджмент	<a href="http://ecsocman.hse.ru/">http://ecsocman.hse.ru/</a>
Университетская информационная система РОССИЯ	<a href="https://uisrussia.msu.ru">https://uisrussia.msu.ru</a>
Международная наукометрическая реферативная и полнотекстовая база данных	<a href="http://webofscience.com">http://webofscience.com</a>
Международная реферативная и полнотекстовая справочная база данных науч-	<a href="http://scopus.com">http://scopus.com</a>

## 9 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает:

Тип и название аудитории	Оснащение аудитории
Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	Мультимедийные средства хранения, передачи и представления информации.
Учебные аудитории для проведения практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	Мультимедийные средства хранения, передачи и представления информации. Комплекс тестовых заданий для проведения промежуточных и рубежных контролей.
Помещения для самостоятельной работы: обучающихся	Персональные компьютеры с пакетом MS Office, выходом в Интернет и с доступом в электронную информационно-образовательную среду университета
Помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования	Шкафы для хранения учебно-методической документации, учебного оборудования и учебно-наглядных пособий.

## Методические рекомендации для самостоятельной работы студентов

В процессе выполнения самостоятельной работы студенты должны научиться воспринимать сведения на слух, фиксировать информацию в виде записей в тетрадях, работать с письменными текстами, самостоятельно извлекая из них полезные сведения и оформляя их в виде тезисов, конспектов, систематизировать информацию в виде заполнения таблиц, составления схем. Важно научиться выделять главные мысли в лекции преподавателя либо в письменном тексте; анализировать явления; определять свою позицию к полученным на занятиях сведениям, четко формулировать ее; аргументировать свою точку зрения: высказывать оценочные суждения; осуществлять самоанализ. Необходимо учиться владеть устной и письменной речью; вести диалог; участвовать в дискуссии; раскрывать содержание изучаемой проблемы в монологической речи; выступать с сообщениями и докладами.

**Конспект лекции.** Смысл присутствия студента на лекции заключается во включении его в активный процесс слушания, понимания и осмысления материала, подготовленного преподавателем. Этому способствует конспективная запись полученной информации, с помощью которой в дальнейшем можно восстановить основное содержание прослушанной лекции.

Для успешного выполнения этой работы советуем:

- подготовить отдельные тетради для каждого предмета. Запись в них лучше вести на одной стороне листа, чтобы позднее на чистой странице записать дополнения, уточнения, замечания, а также собственные мысли. С помощью разноцветных ручек или фломастеров можно будет выделить заголовки, разделы, термины и т.д.

- не записывать подряд все, что говорит лектор. Старайтесь вначале выслушать и понять материал, а затем уже зафиксировать его, не упуская основных положений и выводов. Сохраняйте логику изложения. Обратите внимание на необходимость точной записи определений и понятий.

- оставить место на странице свободным, если не успели осмыслить и записать часть информации. По окончании занятия с помощью однокурсников, преподавателя или учебника вы сможете восстановить упущенное.

- уделять внимание грамотному оформлению записей. Научитесь графически ясно и удобно располагать текст: вычленять абзацы, подчеркивать главные мысли, ключевые слова, помещать выводы в рамки и т.д. Немаловажное значение имеет и четкая структура лекции, в которую входит план, логически выстроенная конструкция освещения каждого пункта плана с аргументами и доказательствами, разъяснениями и примерами, а также список литературы по теме.

- научиться писать разборчиво и быстро. Чтобы в дальнейшем не тратить время на расшифровку собственных записей, следите за аккуратностью почерка, не экономьте бумагу за счет уплотнения текста. Конспектируя, пользуйтесь общепринятыми сокращениями слов и условными знаками, если есть необходимость, то придумайте собственные сокращения.

- уметь быстро и четко переносить в тетрадь графические рисунки и таблицы. Для этих целей приготовьте прозрачную линейку, карандаш и резинку. Старайтесь как можно точнее скопировать изображение с доски. Если наглядный материал трудно воспроизводим в условиях лекции, то сделайте его словесное описание с обобщающими выводами.

- просмотреть свои записи после окончания лекции. Подчеркните и отметьте разными цветами фломастера важные моменты в записях. Исправьте неточности, внесите необходимые дополнения. Не тратьте время на переписывание конспекта, если он оказался не совсем удачным. Совершенствуйтесь, записывая последующие лекции.

**Подготовка к семинарским занятиям.** Семинар – один из основных видов практических занятий по гуманитарным дисциплинам. Он предназначен для углубленного изу-

чения отдельных тем и курсов. По форме проведения семинары обычно представляют собой решение задач, обсуждение докладов, беседу по плану или дискуссию по проблеме.

Подготовка к занятиям заключается, прежде всего, в освоении того теоретического материала, который выносится на обсуждение. Для этого необходимо в первую очередь перечитать конспект лекции или разделы учебника, в которых присутствует установочная информация. Изучение рекомендованной литературы необходимо сделать максимально творчески – не просто укладывая в память новые сведения, а осмысливая и анализируя материал. Закрепить свои знания можно с помощью записей, выписок или тезисного конспекта.

Если семинар представлен докладами, то основная ответственность за его проведение лежит на докладчиках. Как сделать это успешно смотрите в разделе «Доклад». Однако роль остальных участников семинара не должна быть пассивной. Студенты, прослушав доклад, записывают кратко главное его содержание и задают выступающему уточняющие вопросы. Чем более основательной была домашняя подготовка по теме, тем активнее происходит обсуждение проблемных вопросов. На семинаре всячески поощряется творческая, самостоятельная мысль, дается возможность высказать критические замечания.

Беседа по плану представляет собой заранее подготовленное совместное обсуждение вопросов темы каждым из участников. Эта форма потребует от студентов не только хорошей самостоятельной проработки теоретического материала, но и умение участвовать в коллективной дискуссии: кратко, четко и ясно формулировать и излагать свою точку зрения перед сокурсниками, отстаивать позицию в научном споре, присоединяться к чужому мнению или оппонировать другим участникам.

**Реферат** – самый простой и наименее самостоятельный вид письменной работы. Суть его состоит в кратком изложении содержащихся в научной литературе взглядов и идей по заданной теме. Реферат не требует оригинальности и новизны. В нем оценивается умение студента работать с книгой: выделять и формулировать проблему, отбирать основные тезисы и вспомогательные данные, логически выстраивать материал, грамотно оформлять научный текст.

Студентам предлагается два вида рефератных работ:

Реферирование научной литературы представляет собой сокращенное изложение содержания статьи или книги с основными сведениями и выводами. Такие рефераты актуальны тогда, когда в юридических источниках появляется новый теоретический или практический материал по изучаемой теме. От студента требуется, внимательно ознакомившись с первоисточником, максимально точно и полно передать его содержание. Для этого целесообразно выбрать форму последовательного изложения прочитанной книги, не меняя ее общий план и структуру (главы, разделы, параграфы). Необходимо сохранить логику повествования и позаботиться о связности текста. Авторские, оригинальные и новаторские мысли и идеи лучше передавать не своими словами, а с помощью цитирования. Объем реферата будет определяться содержанием источника, а также его научной и практической ценностью. Но в любом случае предпочтение отдается краткости и лаконичности, умению отбирать главное и освободиться от второстепенного.

Реферат по теме представляет обзор научных взглядов и концепций по проблемному вопросу в изучаемой теме.

- Если вам предложена тема такого реферата на выбор, то предпочтение следует отдать той, которая для вас интересна или знакома. Она не должна быть очень сложной и объемной, в противном случае реферат будет напоминать курсовую работу.

- Для подготовки реферата студенту необходимо самому или с участием преподавателя подобрать источники информации. Следует позаботиться, чтобы в вашем списке оказались не случайные, а ценные в информационном плане книги. Можно выполнить работу, обратившись и к одному источнику – пособию, монографии, исследованию. Но лучше, если вы обратитесь к двум-трем научным трудам – это позволит представить проблему с нескольких точек зрения и высказать личные предпочтения.

- Одним из главных критериев оценки реферата будет соответствие его содержания

заявленной теме. Для этого бегло ознакомившись с первоисточниками составьте предварительный план будущего реферата, обозначив в нем принципиально важные моменты и этапы освещения проблемы. После того, как у вас появятся рабочие записи по результатам изучения научной литературы и обширная информация по теме в целом, можно будет скорректировать общий план реферата. Старайтесь при работе над ним тщательно избавляться от «излишеств»: всякого рода абстрактных рассуждений, чрезмерных подробностей и многочисленных примеров, которые «размывают» тему или уводят от неё.

Структура реферата включает в себя введение, основную часть и заключение. Во введении формулируются цели и задачи работы, ее актуальность. Основная часть представляет собой последовательное и аргументированное изложение различных точек зрения на проблему, ее анализ, предполагаемые пути решения. Заключение обобщает основные мысли или обосновывает перспективы дальнейшего исследования темы. Если реферат достаточно объемный, то потребуются разделение текста на разделы (главы, параграфы). Иллюстративный материал – таблицы, схемы, графики – могут располагаться как внутри основной части, так и в разделе «Приложение».

Объем реферата зависит от целей и задач, решаемых в работе – от 5 до 20 страниц машинописного текста через два интервала. Если в задании, выданном преподавателем объем не оговаривается, то следует исходить из разумной целесообразности.

В реферате в обязательном порядке размещаются титульный лист, план или оглавление работы, а также список используемой литературы.

Обычно реферат может зачитывается как письменная работа, но некоторые преподаватели практикуют публичную защиту рефератов или их «озвучивание» на семинарских занятиях. В этом случае необходимо приложить дополнительные усилия для подготовки публичного выступления по материалам рефератной работы.

**Доклад** представляет собой устную форму сообщения информации. Он используется в вузе на семинарских занятиях и на научных студенческих конференциях.

Подготовка доклада осуществляется в два этапа: написание письменного текста на заданную тему и подготовка устного выступления перед аудиторией слушателей с освещением этой темы. Письменный доклад оформляется как реферат.

При работе над докладом следует учесть некоторые специфические особенности:

- Объем доклада должен согласовываться со временем, отведенным для выступления.
- При выборе темы нужно учитывать не только собственные интересы, но и интересы потенциальных слушателей. Ваше сообщение необходимо согласовывать с уровнем знаний и потребностей публики.
- Подготовленный текст доклада должен хорошо восприниматься на слух. Даже если отобранный вами материал сложен и неоднозначен, говорить желательно просто и ясно, не перегружая речь наукообразными оборотами и специфическими терминами.

Следует отметить, что иногда преподаватель не требует от студентов письменного варианта доклада и оценивает их работу исключительно по устному выступлению. Но значительно чаще письменный доклад проверяется и его качество также оценивается в баллах. Вне зависимости от того, нужно или не нужно будет сдавать на проверку текст будущего выступления, советуем не отказываться от письменной записи доклада. Это поможет избежать многих ошибок, которые случаются во время устной импровизации: отклонение от темы, нарушения логической последовательности, небрежное обращение с цитатами, злоупотребление деталями и т.д. Если вы хорошо владеете навыками свободной речи и обладаете высокой культурой мышления, то замените письменный доклад составлением тезисного плана. С его помощью зафиксируйте основные мысли и идеи, выстройте логику повествования, отберите яркие и точные примеры, сформулируйте выводы.

При подготовке к устному выступлению возьмите на вооружение некоторые советы:

- Лучший вариант выступления перед аудиторией – это свободная речь, не осложненная чтением текста. Но если у вас не выработано умение общаться с публикой без бу-

мажки, то не пытайтесь сделать это сразу, без подготовки. Осваивать этот опыт нужно постепенно, от доклада к докладу увеличивая объем речи без заглядывания в текст.

- Если вы намерены считать доклад с заготовленных письменных записей, то постарайтесь, чтобы чтение было «художественным»: обозначайте паузой логические переходы от части к части, выделяйте интонационно особо важные мысли и аргументы, варьируйте темп речи.

- Читая доклад, не торопитесь, делайте это как можно спокойнее. Помните, что скорость произношения текста перед слушателями всегда должна быть более медленной, чем скорость вашей повседневной речи.

- Сверьте письменный текст с хронометром, для этого прочитайте его несколько раз с секундомером в руках. В случае, если доклад окажется слишком длинным или коротким, проведите его реконструкцию. Однако вместе с сокращениями или дополнениями не «потеряйте» тему. Не поддавайтесь искушению рассказать все, что знаете – полно и подробно.

- Обратите внимание на тембр и силу вашего голоса. Очень важно, чтобы вас было слышно в самых отдаленных частях аудитории, и при этом вы не «глушили» вблизи вас находящихся слушателей. Варьируйте тембр речи, он придаст ей выразительность и поможет избежать монотонности.

- Следите за своими жестами. Чрезмерная жестикуляция отвлекает от содержания доклада, а полное ее отсутствие снижает действенную силу выступления. Постарайтесь избавиться от жестов, демонстрирующих ваше волнение (когда крутятся ручки, тербятся пуговицы, заламываются пальцы). Используйте жесты – выразительные, описательные, подражательные, указующие – для полноты передачи ваших мыслей.

- Установите зрительный контакт с аудиторией. Не стоит все время смотреть в окно, опускать глаза или сосредотачиваться на тексте. Старайтесь зрительно общаться со всеми слушателями, переводя взгляд от одних к другим. Не обращайтесь к опоздавшим и не прерывайте свой доклад замечаниями. Но вместе с тем следите за реакцией публики на ваше выступление (одобрение, усталость, интерес, скуку) и если сможете, вносите коррективы в речь с целью повышения интереса к его содержанию.

- Отвечать на вопросы в конце выступления надо кратко, четко и уверенно, без лишних подробностей и повторов. Постарайтесь предугадать возможные вопросы своих слушателей и подготовиться к ним заранее. Но если случится, что вы не знаете ответа на заданный вам вопрос, не бойтесь в этом признаться. Это значительно лучше, чем отвечать не по существу или отшучиваться.

- Проведите генеральную репетицию своего доклада перед друзьями или близкими. Это поможет заранее выявить некоторые недостатки – стилистически слабые места, труднопроизносимые слова и фразы, затянутые во времени части и т.д. Проанализируйте свою дикцию, интонации, жесты. Сделайте так, чтобы они помогали, а не мешали успешно представить публике подготовленный вами доклад.

**Презентация** – современный способ устного или письменного представления информации с использованием мультимедийных технологий.

Существует несколько вариантов презентаций.

- Презентация с выступлением докладчика
- Презентация с комментариями докладчика
- Презентация для самостоятельного просмотра, которая может демонстрироваться перед аудиторией без участия докладчика.

Подготовка презентации включает в себя несколько этапов:

#### 1. Планирование презентации

От ответов на эти вопросы будет зависеть всё построение презентации:

- каково предназначение и смысл презентации (демонстрация результатов научной работы, защита дипломного проекта и т.д.);

- какую роль будет выполнять презентация в ходе выступления (сопровождение доклада или его иллюстрация);
- какова цель презентации (информирование, убеждение или анализ);
- на какое время рассчитана презентация (короткое - 5-10 минут или продолжительное - 15-20 минут);
- каков размер и состав зрительской аудитории (10-15 человек или 80-100; преподаватели, студенты или смешенная аудитория).

## 2. Структурирование информации

- в презентации не должна быть менее 10 слайдов, а общее их количество превышать 20 - 25.
- основными принципами при составлении презентации должны быть ясность, наглядность, логичность и запоминаемость;
- презентация должна иметь сценарий и четкую структуру, в которой будут отражены все причинно-следственные связи,
- работа над презентацией начинается после тщательного обдумывания и написания текста доклада, который необходимо разбить на фрагменты и обозначить связанные с каждым из них задачи и действия;
- первый шаг – это определение главной идеи, вокруг которой будет строиться презентация;
- часть информации можно перевести в два типа наглядных пособий: текстовые, которые помогут слушателям следить за ходом развертывания аргументов и графические, которые иллюстрируют главные пункты выступления и создают эмоциональные образы.
- сюжеты презентации могут разъяснять или иллюстрировать основные положения доклада в самых разнообразных вариантах.

Очень важно найти правильный баланс между речью докладчика и сопровождающими её мультимедийными элементами.

Для этого целесообразно:

- определить, что будет представлено на каждом слайде, что будет в это время говориться, как будет сделан переход к следующему слайду;
- самые важные идеи и мысли отразить и на слайдах и произнести словами, тогда как второстепенные – либо словами, либо на слайдах;
- информацию на слайдах представить в виде тезисов – они сопровождают подробное изложение мыслей выступающего, а не наоборот;
- для разъяснения положений доклада использовать разные виды слайдов: с текстом, с таблицами, с диаграммами;
- любая презентация должна иметь собственную драматургию, в которой есть:
  - «завязка» - пробуждение интереса аудитории к теме сообщения (яркий наглядный пример);
  - «развитие» - демонстрация основной информации в логической последовательности (чередование текстовых и графических слайдов);
  - «кульминация» - представление самого главного, нового, неожиданного (эмоциональный речевой или иллюстративный образ);
  - «развязка» - формулирование выводов или практических рекомендаций (видеоряд).

## 3. Оформление презентации

Оформление презентации включает в себя следующую обязательную информацию:

Титульный лист

- представляет тему доклада и имя автора (или авторов);
- на защите курсовой или дипломной работы указывает фамилию и инициалы научного руководителя или организации;



- на конференциях обозначает дату и название конференции.

План выступления

- формулирует основное содержание доклада (3-4 пункта);
- фиксирует порядок изложения информации;

Содержание презентации

- включает текстовую и графическую информацию;
- иллюстрирует основные пункты сообщения;
- может представлять самостоятельный вариант доклада;

Завершение

- обобщает, подводит итоги, суммирует информацию;
- может включать список литературы к докладу;
- содержит слова благодарности аудитории.

#### 4. Дизайн презентации

Текстовое оформление

- Не стоит заполнять слайд слишком большим объемом информации - лучше всего запоминаются не более 3-х фактов, выводов, определений.

- Оптимальное число строк на слайде – 6 -11.

- Короткие фразы запоминаются визуально лучше. Пункты перечней не должны превышать двух строк на фразу.

- Наибольшая эффективность достигается тогда, когда ключевые пункты отображаются по одному на каждом отдельном слайде

- Если текст состоит из нескольких абзацев, то необходимо установить красную строку и интервал между абзацами.

- Ключевые слова в информационном блоке выделяются цветом, шрифтом или композиционно.

- Информацию предпочтительнее располагать горизонтально, наиболее важную - в центре экрана.

- Не следует злоупотреблять большим количеством предлогов, наречий, прилагательных, вводных слов.

- Цифровые материалы лучше представить в виде графиков и диаграмм – таблицы с цифровыми данными на слайде воспринимаются плохо.

- Необходимо обратить внимание на грамотность написания текста. Ошибки во весь экран производят неприятное впечатление

Шрифтовое оформление

- Шрифты без засечек (Arial, Tahoma, Verdana) читаются легче, чем гротески. Нельзя смешивать различные типы шрифтов в одной презентации.

- Шрифтовой контраст можно создать посредством размера шрифта, его толщины, начертания, формы, направления и цвета;

- Для заголовка годится размер шрифта 24-54 пункта, а для текста - 18-36 пунктов.

- Курсив, подчеркивание, жирный шрифт используются ограниченно, только для смыслового выделения фрагментов текста.

- Для основного текста не рекомендуются прописные буквы.

Цветовое оформление

- На одном слайде не используется более трех цветов: фон, заголовок, текст.

- Цвет шрифта и цвет фона должны контрастировать – текст должен хорошо читаться, но не резать глаза.

- Для фона предпочтительнее холодные тона.

- Существуют не сочетаемые комбинации цветов. Об этом можно узнать в специальной литературе.

- Черный цвет имеет негативный (мрачный) подтекст. Белый на черном читается плохо.

- Если презентация большая, то есть смысл разделить её на части с помощью цвета – разный цвет способен создавать разный эмоциональный настрой.

- Нельзя выбирать фон, который содержит активный рисунок.

#### Композиционное оформление

- Следует соблюдать единый стиль оформления. Он может включать определенный шрифт (гарнитура и цвет), фон цвета или фоновый рисунок, декоративный элемент небольшого размера и т.д.

- Не приемлемы стили, которые будут отвлекать от презентации.

- Крупные объекты в композиции смотрятся неважно.

- Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должна преобладать над основной (текстом и иллюстрацией).

- Для серьезной презентации отбираются шаблоны, выполненные в деловом стиле.

#### Анимационное оформление

- Основная роль анимации – дозирования информации. Аудитория, как правило, лучше воспринимает информацию порциями, небольшими зрительными фрагментами.

- Анимация используется для привлечения внимания или демонстрации развития какого-либо процесса

- Не стоит злоупотреблять анимационными эффектами, которые отвлекают от содержания или утомляют глаза читающего.

- Особенно нежелательно частое использование таких анимационных эффектов как вылет, вращение, волна, побуквенное появление текста.

#### Звуковое оформление

- Музыкальное сопровождение призвано отразить суть или подчеркнуть особенности темы слайда или всей презентации, создать определенный эмоциональный настрой.

- Музыку целесообразно включать тогда, когда презентация идет без словесного сопровождения.

- Звуковое сопровождение используется только по необходимости, поскольку даже фоновая тихая музыка создает излишний шум и мешает восприятию содержания.

- Необходимо выбрать оптимальную громкость, чтобы звук был слышан всем слушателем, но не был оглушительным.

#### Графическое оформление

- Рисунки, фотографии, диаграммы призваны дополнить текстовую информацию или передать её в более наглядном виде.

- Нельзя представлять рисунки и фото плохого качества или с искаженными пропорциями.

- Желательно, чтобы изображение было не столько фоном, сколько иллюстрацией, равной по смыслу самому тексту, чтобы помочь по-новому понять и раскрыть его.

- Следует избегать некорректных иллюстраций, которые неправильно или двусмысленно отражают смысл информации.

- Необходимо позаботиться о равномерном и рациональном использовании пространства на слайде: если текст первичен, то текстовый фрагмент размещается в левом верхнем углу, а графический рисунок внизу справа и наоборот.

- Иллюстрации рекомендуется сопровождать пояснительным текстом. Подписи к картинкам лучше выполнять сбоку или снизу, если это только не название самого слайда.

- Если графическое изображение используется в качестве фона, то текст на этом фоне должен быть хорошо читаем.

#### Таблицы и схемы

- Не стоит вставлять в презентацию большие таблицы – они трудны для восприятия. Лучше заменить их графиками, построенными на основе этих таблиц.

- Если все же таблицу показать надо, то следует оставить как можно меньше строк и столбцов, отобразив и разместив только самые важные данные.

- При использовании схем на слайдах необходимо выровнять ряды блоков схемы, расстояние между блоками, добавить соединительные схемы при помощи инструментов Автофигур,

- При создании схем нужно учитывать связь между составными частями схемы: если они равнозначны, то заполняются одним шрифтом, фоном и текстом, если есть первостепенная информация, то она выделяется особым способом с помощью организационных диаграмм.

#### Аудио и видео оформление

- Видео, кино и теле материалы могут быть использованы полностью или фрагментарно в зависимости от целей, которые преследуются.

- Продолжительность фильма не должна превышать 15-25 минут, а фрагмента – 4-6 минут.

- Нельзя использовать два фильма на одном мероприятии, но показать фрагменты из двух фильмов вполне возможно.

**Подготовка к зачёту / экзамену.** Готовиться к зачёту / экзамену нужно заранее и в несколько этапов. Для этого:

- Просматривайте конспекты лекций сразу после занятий. Это поможет разобраться с непонятными моментами лекции и возникшими вопросами, пока еще лекция свежа в памяти.

- Бегло просматривайте конспекты до начала следующего занятия. Это позволит «освежить» предыдущую лекцию и подготовиться к восприятию нового материала.

- Каждую неделю отводите время для повторения пройденного материала.

Непосредственно при подготовке:

- Упорядочьте свои конспекты, записи, задания.

- Прикиньте время, необходимое вам для повторения каждой части (блока) материала, выносимого на зачет.

- Составьте расписание с учетом скорости повторения материала, для чего

- Разделите вопросы для зачёта / экзамена на знакомые (по лекционному курсу, семинарам, конспектированию), которые потребуют лишь повторения и новые, которые придется осваивать самостоятельно. Начните с тем хорошо вам известных и закрепите их с помощью конспекта и учебника. Затем пополните свой теоретический багаж новыми знаниями, обязательно воспользовавшись рекомендованной литературой.

- Правильно используйте консультации, которые проводит преподаватель. Приходите на них с заранее проработанными самостоятельно вопросами. Вы можете получить разъяснение по поводу сложных, не до конца понятых тем, но не рассчитывайте во время консультации на исчерпывающую информации по содержанию всего курса.

#### *Методические указания по выполнению контрольной работы*

Задание представляет собой контрольную работу по дисциплине: «Методы принятия управленческих решений».

Студенты самостоятельно выбирают приведённые ниже темы контрольных работ и согласуют их с преподавателем. Для удобства темы сгруппированы по нескольким классификациям методов принятия управленческих решений.

Выполнение контрольной работы является допуском к зачету.

**В процессе выполнения контрольной работы необходимо:**

1. Раскрыть содержание метода (т. е. описать метод).

2. Раскрыть основные этапы (или механизм) реализации метода.

3. Указать специфику применения (т. е. в каких организациях, отраслях, ситуациях, на каком этапе процесса РПУР применяется, какие ограничения и т. п.).

4. Указать достоинства и недостатки метода. (Здесь же провести сравнение методов, если их несколько).

5. Показать на конкретной управленческой ситуации принцип работы метода (желательно на реальной ситуации из управленческой практики).
6. Разработать обучающий пример использования метода для студенческой группы. (Ваша задача выступить в качестве эксперта по исследуемому методу. Разработать задание – управленческую ситуацию, кейс, проблему, требующую решения с применением вашего метода. Консультировать участников в ходе его решения. Разработать систему оценки. Дать оценку).
7. Подготовить презентацию метода (видео, Power Point и т. п.).
8. Подготовить комплекты раздаточного материала (схемы, буклеты, рисунки, тезисы) для студенческой группы и преподавателя.
9. Подвести итоги работы.

### **Темы контрольных работ**

*Методы, применяемые на этапе диагностики проблем:*

1. Методы сравнений и факторный анализ
2. Моделирование
3. Экономико-математическое моделирование
4. Теория массового обслуживания (теория очередей)
5. Теория запасов (управления запасами)
6. Экономический анализ
7. Методы прогнозирования (качественные и количественные)
8. Метод корреляционно-регрессионного анализа

*Методы генерации альтернатив:*

9. Метод мозгового штурма
10. Метод Дельфи
11. Метод номинальной групповой техники
12. Эвристические методы
13. Методы соединения альтернатив включают: морфологический анализ; методы сценариев; метод анализа иерархий; дерево решений; метод принудительных связей; методы Гордона.

*Методы, применяемые на этапе оценки и выбора альтернатив:*

14. Экспертные оценки (экспертная классификация, метод экспертных кривых)
15. Экспертные суждения
16. Экспертное ранжирование (метод простой ранжировки, метод непосредственной оценки, метод парных сравнений)
17. Критериальные методы (прямые методы, методы порогов несравнимости)

*Методы реализации решения и контроля:*

18. Методы планирования (матрица распределения ответственности, сетевое моделирование)
19. Методы организации (информационная таблица, воздействие и мотивация)
20. Методы контроля (по результатам, по срокам выполнения)

*Аналитические методы:*

21. Теория вероятностей, теория марковских процессов, теория массового обслуживания, составление списка свойств
22. Статистические методы: последовательный анализ и метод статистических испытаний
23. Метод математического программирования
24. Матричный метод

*Активизирующие методы:*

25. Методы психологической активизации: Метод конференции идей, Метод вопросов и ответов, Мозговой атаки, «6-5-3»
26. Методы подключения: теоретико-игровой, метод наставничества, работа с консультантами

*Экспертные методы:*

27. Метод простой ранжировки (метод предпочтения)

28. Метод задания весовых коэффициентов

29. Метод последовательных сравнений и метод парных сравнений

*Эвристические методы:*

30. Эвристические методы: эволюционное моделирование, лабиринтные методы, концептуальное моделирование

31. Неформально-эвристические методы:

- метод номинальной групповой техники;
- методика атаки разносом;
- синектические методы;
- морфологические методы.

32. *Метод сценариев.*

33. *Метод дерева решений.*

34. *Топологические методы в технологии разработки управленческих решений.*

35. *Дополнительные методы для включения в контрольную работу:*

- Двухтуровое анкетирование
- Многомерное шкалирование
- IDEF-моделирование
- Методы ассоциаций и аналогий
- Методы контрольных вопросов и коллективного блокнота
- Метод «матриц открытия»
- Методы многокритериальной оценки
- Фактографические методы
- Причинно-следственный анализ
- Платёжная матрица
- Модель линейного программирования
- Транспортные задачи
- Имитационное моделирование