


Утверждено приказом ГОУ ВПО ДонГУУ от 23.08.2016г. №675

ДОНЕЦКАЯ НАРОДНАЯ РЕСПУБЛИКА
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»

ФАКУЛЬТЕТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ И МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе


Л. Н. Костина

20. 06 .2017 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

«Методы принятия управленческих решений»

Направление подготовки

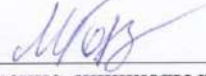
38.03.02 «Менеджмент»

Профиль

«Менеджмент внешнеэкономической деятельности»,
«Управление международным бизнесом»,
«Менеджмент внешнеэкономической деятельности
(с сокращенным сроком обучения)»

Донецк
2017

Рабочая программа учебной дисциплины «Методы принятия управленческих решений» для студентов 2 курса образовательного уровня «бакалавр» направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (профиль «Менеджмент внешнеэкономической деятельности (с сокращенным сроком обучения)») и студентов 4 курса образовательного уровня «бакалавр» направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (профиль «Менеджмент внешнеэкономической деятельности», «Управление международным бизнесом») очной/заочной форм обучения

Автор(ы),
разработчик(и): доцент, к.э.н. М.В. Гончарова 
должность, ученая степень, ученое звание, инициалы и фамилия

Программа рассмотрена на
заседании ПМК кафедры «Менеджмент внешнеэкономической деятельности»

Протокол заседания ПМК от 30.05.2017 г. № 11
дата

Председатель ПМК 
(подпись) Е.И. Кулик
(инициалы, фамилия)

Программа рассмотрена на
заседании кафедры «Менеджмент внешнеэкономической деятельности»

Протокол заседания кафедры от 09.06.2017 г. № 16
дата

Заведующий кафедрой 
(подпись) И.Ю. Беганская
(инициалы, фамилия)

1. Цель освоения дисциплины и планируемые результаты обучения по дисциплине (соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы)

Цель: формирование у бакалавров теоретических знаний, практических навыков по вопросам, касающимся принятия управленческих решений; обучение их основным математическим понятиям и методам принятия решений применительно к решению задач наиболее эффективного управления различными организационными системами, учитывая неопределенность внешних обстоятельств и ограниченность внутренних возможностей управляемого объекта.

Задачи курса:

- ознакомление с основами теории принятия управленческих решений;
- развитие у студентов аналитического мышления;
- обучение теории и практике принятия решений в современных условиях хозяйствования;
- привитие навыков количественного обоснования принимаемых решений по организации управления как на микро-, так и на макроуровнях с выявлением краткосрочных и долгосрочных последствий этих решений;
- рассмотрение широкого круга задач, возникающих в практике менеджмента и связанных с принятием решений, относящихся ко всем областям и уровням управления.

Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине.

Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины:

Код компетенции и по ГОС	Наименование компетенций	Результат освоения (знать, уметь, владеть)
ОПК-2	способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	<p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - методы поиска организационно-управленческих решений в своей работе; меры ответственности в процессе принятия организационно-управленческих решений <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - находить организационно-управленческие решения; – нести ответственность за те или иные организационно-управленческие решения <p><i>Владеть (навыки и/или опыт деятельности):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> –навыками поиска организационно-управленческих решений; – навыками отвечать за те или иные организационно-управленческие решения
ОПК-6	владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций	<p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> требования к анализу операционной деятельности организации и использовать его результаты для подготовки управленческих решений <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> применять оценочные процедуры в процессе анализа операционной деятельности организации и использовать его результаты для подготовки управленческих решений <p><i>Владеть (навыки и/или опыт деятельности)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> современными средствами и методами анализа

		операционной деятельности организации и использовать его результаты для подготовки управленческих решений
ПК-10	владением навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления	<i>Знать:</i> методы количественного анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования и условия их применения <i>Уметь:</i> применять методы количественного анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования на практике <i>Владеть (навыки и/или опыт деятельности):</i> методами количественного анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования
ПК-13	умением анализа рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании	<i>Знать:</i> требования к анализу рыночных и специфических рисков, использовать результаты анализа для принятия управленческих решений <i>Уметь:</i> применять оценочные процедуры в анализе рыночных и специфических рисков, использовать его результаты для принятия управленческих решений <i>Владеть (навыки и/или опыт деятельности):</i> современными средствами и методами анализа рыночных и специфических рисков, использовать его результаты для принятия управленческих решений

2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы

«Методы принятия управленческих решений» является базовой дисциплиной математического и естественнонаучного цикла и направлена на формирование у студентов знаний, умений и навыков разрабатывать, принимать и реализовывать управленческие решения с учетом факторов внешней и внутренней среды организации.

Овладение курсом создает основу для формирования представлений о технологии работы руководителя по принятию управленческого решения; методах принятия управленческого решения в условиях с различной степенью определенности; методологии обоснования и оптимизации вариантов решения управленческих проблем.

По курсу «Методы принятия управленческих решений» предусмотрены лекции (12 часов), практические занятия (24 часа). На самостоятельное изучение отводится 36 ч.

2.1. Требования к предварительной подготовке обучающегося

При изучении дисциплины требуются знания и умения, полученные при изучении дисциплин «Высшая математика», «Теория вероятностей и математическая статистика», «Теория менеджмента», «Операционный менеджмент», «Информационные технологии в менеджменте», «Финансовый анализ».

2.2. Дисциплины и/или практики, для которых освоение данной дисциплины необходимо как предшествующее:

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» носит междисциплинарный характер и тесно связана с дисциплинами, освоение которых осуществляется параллельно, такими как «Стратегический менеджмент», «Менеджмент международных инвестиционных процессов (на англ.яз.) / Международная предпринимательская деятельность».

3. Объем дисциплины в кредитах (зачетных единицах) с указанием количества академических часов, выделенных на аудиторную (по видам учебных занятий) и самостоятельную работу студента

	Кредиты ECTS (зачетные единицы)	Всего часов		Форма обучения (вносятся данные по реализуемым формам)	
		0	3	Очная	Заочная
				Семестр №8	Семестр №8
Общая трудоемкость	2	72	72	Количество часов на вид работы:	
Виды учебной работы, из них:					
Аудиторные занятия (всего)				36	6
Лекции				12	4
Семинарские занятия / Практические занятия				24	2
Самостоятельная работа (всего)				36	66
Промежуточная аттестация					
В том числе:					
зачет				зачет	зачет

4. Содержание дисциплины, структурированное по разделам (темам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

4.1. Разделы (темы) дисциплины с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

Наименование раздела, темы дисциплины	Виды учебной работы (бюджет времени) (вносятся данные по реализуемым формам)									
	Очная форма обучения					Заочная форма обучения				
	Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Самостоятельная работа	Всего	Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Самостоятельная работа	Всего
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Раздел 1. Основы методологии разработки, принятия и реализации управленческого решения										
Тема 1.1. Управленческие решения: понятие, роль и место в управлении	2		4	4	10				10	10

Тема 1.2. Технология разработки управленческих решений	1		2	2	5				5	5
Итого по разделу 1:	3		6	6	15				15	15
Раздел 2. Разработка и принятие управленческих решений в условиях определенности, неопределенности и риска										
Тема 2.1. Методы принятия управленческих решений	1		2	4	7				7	7
Тема 2.2. Принятие решений в условиях определенности	2		4	9	15	2	1		12	15
Тема 2.3. Принятие решений в условиях неопределенности и риска	2		4	9	15	2	1		12	15
Итого по разделу 2:	5		10	22	37	4	2		31	37
Раздел 3. Реализация управленческих решений										
Тема 3.1. Контроль реализации управленческих решений и ответственность руководителя	2		4	4	10				10	10
Тема 3.2. Эффективность принятия управленческих решений	2		4	4	10				10	10
Итого по разделу 3:	4		8	8	20				20	20
Всего за семестр:	12		24	36	72	4	2		66	72

4.2. Содержание разделов дисциплины:

Наименование раздела, темы дисциплины	Содержание разделов дисциплины	Содержание семинарских занятий		
			Кол-во часов	
			д	з
1	2	3	4	5
Раздел 1. Основы методологии разработки, принятия и реализации управленческого решения				
Тема 1.1. Управленческие решения: понятие, роль и место в управлении	Основные термины и понятия курса. Введение в теорию принятия решений. Современная экономика: стремительные изменения во внешнем окружении, Глобализация и интернационализация. Деятельность предприятия как проблемная область. Неопределенность как источник проблем в деятельности предприятия. Понятие и определение управленческого решения. Функции решений в методологии и организации процесса управления. Целевая ориентация управленческих решений. Типология управленческих решений.	Семинарские занятия:	4	
		1. Общие методические требования и положения к изучению дисциплины «Методы принятия управленческих решений».		
		2. Понятийная база теории управленческих решений		
		3. Место управленческих решений в управлении организацией		
		4. Принятие решений как предмет научного исследования и принятие решений в теории управления		

Наименование раздела, темы дисциплины	Содержание разделов дисциплины	Содержание семинарских занятий		
			Кол-во часов	
			д	з
1	2	3	4	5
	Стороны процесса принятия управленческого решения. Примеры управленческих решений. Стили принятия управленческих решений. Сущность и свойства управленческих решений. Принятие решений как процесс. Важнейшие аспекты управленческих решений. Ресурсы, необходимые для управленческих решений. Условия, факторы и критерии качества управленческих решений. Рациональные управленческие решения.	5 Анализ принятия решений различными школами управления		
Тема 1.2. Технология разработки управленческих решений	Этапы процесса управления. Место решения в управленческом процессе. Структура процесса принятия управленческого решения. Этапы и операции процесса принятия и реализации управленческого решения. Последовательность управленческих процедур при принятии и реализации управленческого решения. Порядок работы руководителя при разработке и реализации управленческих решений. Общая схема работы руководителя при разработке решения и организацию его выполнения.	Семинарские занятия:	2	
		1. Понятие и классификация управленческих решений		
		2. Модели принятия управленческих решений		
		3. Этапы процесса принятия управленческих решений		
Раздел 2. Разработка и принятие управленческих решений в условиях определенности, неопределенности и риска				
Тема 2.1. Методы принятия управленческих решений	Понятие и классификация методов разработки и принятия управленческих решений Неформализованные методы разработки управленческих решений (ассоциативный метод (метод свободных ассоциаций), атака на недостатки; блокнот индивидуальный; блокнот коллективный; вопросник; Гордона (метод синектики); декомпозиция; дискуссионная группа; за – против; инвентарный метод; инцидент; круглый стол; круговой метод; латеральное (боковое) мышление; метод 635; метод 6-6; метод проб и ошибок; модель ожидания потребителя; мотивационное исследование (motivation research); мозговая атака (мозговой штурм); номинально- групповой метод; огонь по руководителю; поименное выдвижение предложений; утопическая игра; целевые обсуждения; ящик белый; ящик черный и др.). Формализованные методы разработки управленческих решений (балансовый метод; график изменения во времени; двухпараметрический график;	Семинарские занятия:	2	
		1. Понятие методов разработки и принятия управленческих решений		
		2. Классификация методов разработки и принятия управленческих решений		
		3. Неформализованные методы разработки управленческих решений.		
		4. Формализованные методы разработки управленческих решений		
		5. Комбинированные методы разработки управленческих решений		

Наименование раздела, темы дисциплины	Содержание разделов дисциплины	Содержание семинарских занятий		
			Кол-во часов	
			д	з
1	2	3	4	5
	<p>статистический двухпараметрический график; дерево проблем; Дю Пон; линейное программирование (задача распределения ресурсов, транспортная задача, задача о назначениях, задача на максимум выпуска продукции при заданном ассортименте, задача о смесях, задача о рациональном использовании имеющихся мощностей); затраты – выпуск; множество Парето; нормативный метод; платежная матрица; принцип безубыточности; расчет и анализ коэффициентов; сетевое планирование; теория игр; факторный анализ, пр.).</p> <p>Комбинированные методы разработки управленческих решений (SWOT – анализ; Бостонская матрица; группировка (типологические, структурные, аналитические группировки); Дельфи; дерево решений; докладной записки; каузальное (причинно-следственное) моделирование; Мак-Кинси («7 С»); матрица Дженерэл Электрик; сценарный метод).</p>			
Тема 2.2. Принятие решений в условиях определенности	<p>Особенности принятия управленческих решений в различных ситуациях. Постановка задачи обоснования решений в условиях определенности. Модель ситуации принятия решений в условиях определенности. Модели линейного программирования. Задача планирования производства (Графический метод решения задачи планирования производства. Симплекс-метод решения задачи планирования производства).</p> <p>Транспортная задача (Постановка транспортной задачи. Этапы решения транспортной задачи. Метод потенциалов. Метод северо-западного угла. Метод наименьших тарифов).</p>	<p>Семинарские занятия:</p> <p>1. Сущность линейного программирования. Общая задача линейного программирования.</p> <p>2. Сформулируйте основную задачу линейного программирования.</p> <p>3. Дайте определение оптимального решения, допустимого решения, опорного решения задачи линейного программирования.</p> <p>4. Типовые задачи линейного программирования. Задача об использовании ресурсов.</p> <p>5. В чем заключается графический метод решения задач линейного программирования?</p> <p>6. В чем заключается суть симплекс-метода?</p>	4	1
Тема 2.3. Принятие решений в условиях неопределенности и риска	<p>Основные признаки неопределенности. Оценка неопределенности. Разновидности риска. Локализация риска. Социально-психологические аспекты рискованных решений. Факторы снижения риска. Оценка последствий риска. Методологические приемы разработки решений при неопределенности ситуаций. Оценка</p>	<p>Семинарские занятия:</p> <p>1. Особенности принятия управленческих решений в условиях неопределенности</p> <p>2. Особенности принятия управленческих решений в условиях риска</p> <p>3. Вклад Джона фон Неймана и Оскара</p>	4	1

Наименование раздела, темы дисциплины	Содержание разделов дисциплины	Содержание семинарских занятий		
			Кол-во часов	
			д	з
1	2	3	4	5
	степени риска. Качественные и количественные стороны анализа альтернатив. Разработка решений методом инновационных игр. Распознавание риска в поле ситуаций и проблем. Признаки рискованных решений. Элементы теории игр. Понятие об игровых моделях. Платежная матрица. Нижняя и верхняя цена игры. Решение игр в смешанных стратегиях	Моргенштерна в развитие теории игр. 4. Теория «равновесие по Нэшу» Джона Форбса Нэша 5. Долларовый аукцион. 6. «Дилемма заключенного». 7. «Борьба полов». 8. Использование теории игр в практике принятия управленческих решений.		
Раздел 3. Реализация управленческих решений				
Тема 3.1. Контроль реализации управленческих решений и ответственность руководителя	Решения как акт изменений. Изменения в функционировании управляемой системы и в ее развитии. Возможность и потребность в оценке эффективности управленческого решения. Методики оценки эффективности решения. Оценка, решения и организация управления. Разновидности контроля и выбор необходимого типа. Система контроля. Методологические и организационные аспекты контроля решений. Технические приемы контроля и использования современной техники. Потребность контроля решений и его последствия. Контроль в регулировании методологии, методики и организации разработки управленческих решений. Ответственность за решения и ее последствия. Дифференциация ответственности. Ответственность как организационный акт, нравственный аспект ответственности. Реализация ответственности.	Семинарские занятия:	4	
		1. Чем обусловлена необходимость надежной системы контроля управленческих решений?		
		2. Охарактеризуйте виды контроля УР.		
		3. Какие функции выполняет контроль при принятии УР?		
		4. Какие требования предъявляются к контролю?		
		5. Какие технические средства используются при организации системы контроля?		
		6. Дайте определения понятиям «обязанность» и «ответственность».		
		7. Охарактеризуйте основные группы официальной ответственности руководителя.		
		8. Охарактеризуйте социальную / экологическую / и др. ответственность руководителя.		
Тема 3.2. Эффективность принятия управленческих решений	Сущность понятий «эффективность» и «эффективность управленческих решений». Основные виды функциональной эффективности. Организационная эффективность УР. Экономическая эффективность УР. Социальная эффективность УР. Технологическая эффективность УР. Психологическая эффективность УР. Правовая эффективность УР. Экологическая эффективность УР. Этическая эффективность УР. Политическая эффективность УР. Управление эффективностью управленческого решения. Оценка экономической эффективности	Семинарские занятия:	4	
		1. Для чего нужна оценка эффективности управленческих решений?		
		2. Как во Вашем мнении, что означает «теоретическая» и «фактическая» эффективность управленческих решений?		
		3. Назовите виды эффективности управленческих решений. В чем они выражаются?		
		4. В чем суть качественной и количественной оценки эффективности		

Наименование раздела, темы дисциплины	Содержание разделов дисциплины	Содержание семинарских занятий		
			Кол-во часов	
			д	з
1	2	3	4	5
	управленческих решений. Методы оценки экономической эффективности управленческих решений: косвенный метод оценки экономической эффективности УР; метод определения по конечным результатам; Метод определения экономической эффективности по непосредственным результатам.	управленческих решений? 5. Чем вызваны трудности оценки эффективности управленческих решений? 6. Какие задачи решаются в процессе реализации управленческих решений? 7. Назовите методы оценки экономической эффективности управленческих решений и охарактеризуйте их.		

5. Перечень учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

5.1. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

1. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: Учеб. пособие. — 2_е изд., перераб. и доп. — К.: МАУП, 2004. — 504 с.: ил. — Библиогр.: с. 247—251.

2. Степанов А.Г. Разработка управленческого решения средствами пакета Excel: Учеб. Пособие / СПбГУАП. СПб., 2001, 172 с.

3. Трофимова Л.А. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – 101 с.

4. Фахрутдинова А.З., Кравец А.А. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / Фахрутдинова А.З., Кравец А.А. – Новосибирск: Сибирский институт, филиал РАНХиГС - 2012 г.

5. Чуйкин А.М. Разработка управленческих решений: Учебное пособие / Калинингр. ун-т. – Калининград, 2000. – 150 с.

Перечень вопросов для самоконтроля:

1. Понятие и классификация управленческих решений
2. Место управленческих решений в управлении организацией.
3. Модели принятия управленческих решений
4. Этапы процесса принятия управленческих решений
5. Понятие и классификация методов разработки и принятия управленческих решений
6. Неформализованные методы разработки управленческих решений.
7. Формализованные методы разработки управленческих решений.
8. Комбинированные методы разработки управленческих решений.
9. Условие определенности при разработке управленческих решений
10. Модели линейного программирования
11. Задача планирования производства (Графический метод решения задачи планирования производства. Симплекс-метод решения задачи планирования производства).

12. Транспортная задача (Постановка транспортной задачи. Этапы решения транспортной задачи. Метод потенциалов. Метод северо-западного угла. Метод наименьших тарифов).
13. Особенности принятия управленческих решений в различных ситуациях.
14. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности
15. Принятие управленческих решений в условиях риска
16. Элементы теории игр (Понятие об игровых моделях. Платежная матрица. Нижняя и верхняя цена игры. Решение игр в смешанных стратегиях)
17. Система контроля за реализацией управленческих решений
18. Классификация контроля
19. Контроллинг: понятие и технология
20. Сущность и виды ответственности руководителя
21. Сущность понятия «эффективность» и «эффективность управленческих решений»
22. Виды эффективности управленческого решения и условия их принятия
23. Оценка экономической эффективности управленческих решений

5.2 Перечень основной учебной литературы:

1. Зайцев М.Г. Методы оптимизации управления для менеджеров: Компьютерно-ориентированный подход. -2002. – 116 с.
2. Зуб А.Т. Принятие управленческих решений. Теория и практика: учебное пособие. – Москва: ИД «Форум»: ИНФРА-М, 2010. – 400 с.
3. Казакова Е.И. Разработка и принятие управленческих решений. Учебно-методическое пособие. – СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург, 2011. – 122 с.
4. Пирогова, Е. В. Управленческие решения : методические указания к практическим занятиям / Е. В. Пирогова. – Ульяновск : УлГТУ, 2010. – 100 с.
5. Пирогова, Е.В. Управленческие решения : учебное пособие / Е.В.Пирогова. – Ульяновск : УлГТУ, 2010. – 176 с.

5.3 Перечень дополнительной литературы

1. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: Учеб. пособие. — 2_е изд., перераб. и доп. — К.: МАУП, 2004. — 504 с.: ил. — Библиогр.: с. 247—251.
2. КУРС ЛЕКЦИЙ по дисциплине «Разработка управленческого решения» (Разработчик: доцент А.М.Идиатуллина)
3. Машунин Ю. К. Разработка управленческого решения. – Владивосток, 1999. - 111 с.
4. Поддержка принятия управленческих решений: инструментально-информационное обеспечение / З.Н. Козенко, А.Ф. Рогачёв, А.Л. Нахшунов, И.А. Карапузов; Под. ред. А.Ф. Рогачёва. — Волгоград: Изд-во Волгоградского государственного университета, 2001. — 124 с.
5. Самсонова М. В., Ефимов В. В. Технология и методы коллективного решения проблем. / :Учебное пособие. Ульяновск: УлГТУ, 2003. – 152 с.
6. Трофимова Л.А. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – 101 с.
7. Фахрутдинова А.З., Кравец А.А. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / Фахрутдинова А.З., Кравец А.А. – Новосибирск: Сибирский институт, филиал РАНХиГС - 2012 г.

8. Чуйкин А.М. Разработка управленческих решений: Учебное пособие / Калинингр. ун-т. – Калининград, 2000. – 150 с.

6. Перечень ресурсов информационно-теллкоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. База данных библиотеки ДонГУУ
2. Научная электронная библиотека <http://elibrary.ru/defaultx.asp>
3. <http://www.bibliotekar.ru>
4. <http://institutiones.com>

7. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

7.1. Перечень информационных технологий (при необходимости)

Нет необходимости.

7.2. Перечень программного обеспечения (при необходимости)

1. программное обеспечение: программный продукт MS Excel из пакета MS Office;
2. техническое и лабораторное обеспечение – компьютерный класс с мультимедийным оборудованием.

7.3. Перечень информационных справочных систем (при необходимости)

Нет необходимости.

8. Фонд оценочных средств для контроля уровня сформированности компетенций

8.1. Виды промежуточной аттестации - зачет

ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ИТОГОВОМУ КОНТРОЛЮ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ

1. Роль решения в процессе управления.
2. Взаимосвязь функций управления и управленческих решений.
3. Характеристика управленческой деятельности как процесса подготовки, принятия и организации выполнения решений.
4. Необходимость и возможность классификации решений. Различные подходы к классификации решений.
5. Основные классификационные признаки и виды решений.
6. Процесс принятия решения и его структура.
7. Основные этапы процесса принятия решения и их содержание.
8. Характеристика процедуры разработки, принятия и реализации решения.
9. Метод разработки управленческого решения как фактор его качества.
10. Основные методы экспертных оценок (метод мозгового штурма, метод “Дельфи”, метод разработки сценариев и др.) и их особенности.
11. Качество решений и эффективность управления.
12. Основные требования, предъявляемые к качеству решений.
13. Факторы, определяющие качество принимаемых решений.
14. Пути и способы повышения качества управленческих решений.
15. Понятие и виды риска.
16. Необходимость учета и оценки степени риска при разработке и принятии решения.
17. Сравнение и критерий выбора альтернатив в условиях риска.
18. Единоличные и коллегиальные решения: преимущества и недостатки.
19. Зависимость формы принятия решений от характера и сложности решаемой проблемы.
20. Необходимость контроля выполнения и эффективности принимаемых решений.
21. Основные виды и формы контроля.
22. Характеристика системы контроля решений и ее эффективности.
23. Взаимосвязь полномочий и ответственности в системе управления организацией.
24. Понятие и виды ответственности менеджеров за принимаемые решения.
25. Понятие и виды эффективности управленческих решений.
26. Основные факторы эффективности управленческого решения.
27. Оценка эффективности.
28. Принятие решений в условиях неопределенности, способы ее уменьшения.
29. Необходимость согласования принимаемых решений, причины и последствия несогласованности.
30. Формализованные и неформализованные решения, способы их разработки.

8.2. Показатели и критерии оценки результатов освоения дисциплины.

Средним баллом за дисциплину является средний балл за текущую учебную деятельность.

Механизм конвертации результатов изучения студентом дисциплины в оценки по традиционной (государственной) шкале и шкале ECTS представлен в таблице.

Средний балл по дисциплине (текущая успеваемость)	Отношение полученного студентом среднего балла по дисциплине к максимально	Оценка по государственной шкале	Оценка по шкале ECTS	Определение
---	--	---------------------------------	----------------------	-------------

	возможной величине этого показателя			
4,5 – 5,0	90% – 100%	5	A	отлично – отличное выполнение с незначительным количеством неточностей (до 10%)
4,0 – 4,49	80% – 89%	4	B	хорошо – в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 20%)
3,75 – 3,99	75% – 79%	4	C	хорошо – в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 25%)
3,25 – 3,74	65% – 74%	3	D	удовлетворительно – неплохо, но со значительным количеством недостатков (до 35%)
3,0 – 3,24	60% – 64%	3	E	достаточно – выполнение удовлетворяет минимальные критерии, но со значительным количеством недостатков (до 40%)
до 3,0	35% – 59%	2	FX	неудовлетворительно с возможностью повторной сдачи (ошибок свыше 40%)
	0 – 34%	2	F	неудовлетворительно – надо поработать над тем, как получить положительную оценку (ошибок свыше 65%)

8.3. Критерии оценки работы студента.

8.3.1. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы)

ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К РАССМОТРЕНИЮ НА СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЯХ:

ТЕМА 1. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ: ПОНЯТИЕ, РОЛЬ И МЕСТО В УПРАВЛЕНИИ

1. Что такое управляющая и управляемая системы?
2. Что такое управленческое решение?
3. Какие функции выполняют решения в управленческой деятельности?
4. Какая информация собирается и обрабатывается при разработке управленческого решения?
5. Какую роль играет системный подход при структуризации проблемы?
6. Какие внутренние факторы влияют на принятие и реализацию решений?
7. Какие свойства внешней среды принимаются во внимание при разработке и реализации управленческих решений?
8. Какие факторы относятся к внешней среде прямого и косвенного влияния?

9. Правила принятия решений М. Рубинштейна.

10. Универсальный подход к принятию решений Б. Рапопорта.

ТЕМА 2. ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

1. Каковы различия между принятием управленческих решений и решений в повседневной жизни? В чем смысл принятия управленческого решения?

2. Можно ли утверждать, что разработка эффективных управленческих решений зависит от грамотного применения теории управленческих решений?

3. Можно ли предложить алгоритм принятия эффективного решения для всех управленческих ситуаций (проблем)?

4. Каковы причины принятия неэффективных управленческих решений?

5. Значение человеческого фактора в процессе разработки и принятия управленческих решений.

6. Что общего и в чем различие между решениями, принимаемыми в условиях определенности, неопределенности, риска?

7. Как влияет фактор времени на принятие решения?

8. В чем смысл моделирования при принятии управленческого решения? Приведите пример моделей.

9. В чем смысл прогнозирования при принятии решения? Как руководитель может составлять и применять прогнозы для своего бизнеса?

10. Почему для руководителя важно понимать разницу между разрешением проблемы и принятием решения?

11. «Принятие важного решения в организации подобно бросанию камня в середину пруда». Что означает эта фраза с управленческой точки зрения.

12. Питер Ф. Друкер утверждает, что «хороший руководитель знает, что принятие решения это систематический процесс с четко выраженными элементами и определенной последовательностью шагов». Подтвердите, что Вы потенциально — хороший руководитель, раскрыв сущность ключевых понятий этого высказывания и его смысл.

13. Один из Законов Мерфи в области принятия управленческих решений звучит так: «Всякое решение плодит новые проблемы». Как Вы относитесь к этому утверждению? Обоснуйте свою позицию.

ТЕМА 3. МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

1. Какие формализованные методы могут использоваться при подготовке управленческих решений? В каких обстоятельствах их целесообразно применять?

2. Какие неформализованные методы могут использоваться при подготовке управленческих решений? В каких обстоятельствах их целесообразно применять?

3. Какие комбинированные методы могут использоваться при подготовке управленческих решений? В каких обстоятельствах их целесообразно применять?

4. Какими методами принятия решения Вы пользовались при выборе вуза для обучения?

5. Какими методами вы воспользовались при прохождении практики, подготовке сообщений, рефератов, курсовой работы?

6. Какими методами можно воспользоваться при выборе работы?

7. Проанализировать ситуации, когда при принятии управленческого решения Ваша интуиция подсказывала Вам одно, а количественные расчеты - другое. Какое решение Вы приняли? От чего это зависит и есть ли для выбора в пользу того или иного варианта какие-либо объективные основания?

8. Перечислите факторы, влияющие на выбор метода разработки альтернатив.

9. Провести анализ внутренней и внешней среды на практическом примере и их

влияния на реализацию альтернатив при:

- отборе кадров (назначение на должность);
- выборе системы оплаты труда;
- производстве новых видов продукции;
- совершенствовании организационной структуры управления на предприятии;
- распределении прибыли.

В частности, исследовать факторы окружающей среды, влияющие на данный процесс, применительно к конкретному предприятию: наличие аналогичных предприятий в регионе, количество претендентов, месторасположение предприятия, имидж предприятия и др.

Необходимо воспользоваться информацией о предприятии, на котором проходили практику.

Ситуации для принятия управленческих решений

Ситуация № 1.

Процветание и будущее фирмы зависят, прежде всего, от внедрения нововведений. Однако нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением изменениям, внедрению нового, передового.

1. Какие действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациям?

2. Какую программу инноваций Вы предложите, если Вас назначат менеджером данной фирмы?

Какими методами вы воспользуетесь при подготовке и принятии управленческого решения?

Ситуация № 2.

Какие вы примите решения как менеджер фирмы, если:

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

б) цены на продукцию фирмы резко снизились;

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

Какими методами вы воспользуетесь при подготовке и принятии управленческого решения?

Ситуация № 3.

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами сотрудников по поводу внедрения изобретения, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Каким образом ему лучше действовать, чтобы нормализовать создавшуюся обстановку в коллективе?

а) Выбрать актив, группу, поручить разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку руководства.

б) Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников нового, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

в) Изучить перспективы улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

г) Установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого подхода к технологии производства, проводить работу по реализации новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других прогрессивных руководителей.

Какими методами вы воспользуетесь при подготовке и принятии управленческого

решения?

Ситуация № 4.

Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением срочной работы. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными. Выберите наиболее приемлемый вариант решения:

А. Строго придерживаться субординации, не оспаривая решение начальника, предложить подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Б. Все зависит от того, насколько авторитетен в ваших глазах начальник.

В. Выразить свое несогласие с решением начальника; предупредить его о том, что впредь в таких случаях будете отменять его задания, порученные вашему подчиненному без вашего согласия.

Г. В интересах дела отменить задание начальника и приказать подчиненному продолжать начатую работу.

Ситуация № 5.

Неожиданно для всего коллектива вас назначают руководителем крупного отдела, хотя все ожидали назначения другого человека, являющегося неформальным лидером. В коллективе накалилась обстановка. Ваши действия:

А. Выяснить, кто является самыми ярыми противниками вашей кандидатуры. Сухо и официально вызвать их на беседу тоном, не терпящим возражений, изложить условия их дальнейшей работы на своем месте. В случае противодействия принимать самые жесткие административные меры.

Б. Постараться найти общий язык с коллективом, стимулировать его положительные эмоции (например, устроить поездку за город, где в непринужденной обстановке обсудить положение в коллективе и постараться привлечь сотрудников на свою сторону).

В. Привлекать коллектив к формулировке целей и выработке решений, при первой возможности продвигать подчиненных по служебной лестнице, чаще проводить совещания в коллективе, делегировать подчиненным дополнительные полномочия.

Г. Пустить ситуацию на самотек, не принимать близко к сердцу все выпады и уколы противника. Сохранять уверенность и надеяться, что обстановка нормализуется сама собой.

Ситуация № 6.

Сотрудник вашего подразделения допустил халатность: не внес в информацию, направленную в вышестоящий орган госслужбы, уточненные данные. Действия руководителя:

А. Посочувствовать работнику, пустив разрешение ситуации на самотек.

Б. Потребовав письменного объяснения, провести жесткий разговор, припомнив прежние ошибки подчиненного.

В. Вынести факт на обсуждение коллектива, предлагая принять коллективное решение.

Г. Приложить к объяснительной записке докладную на имя руководителя организации с предложениями о наказании.

Ситуация № 7.

Сотрудник фирмы получил приглашение от конкурирующей фирмы на работу. Проработав более года в фирме, он показал себя ответственным, грамотным специалистом, получил ценный опыт работы, оказался просто приятным и уравновешенным человеком, способным легко найти общий язык с самыми различными людьми. Фирма, пригласившая его на работу, предложила вдвое большее вознаграждение и, в связи с организацией нового филиала, более высокое положение на иерархической

лестнице. Прямо и открыто сотрудник изложил сложившуюся ситуацию руководителю и заверил, что останется на работе, если ему повысят оклад лишь на одну вторую от предложенной фирмой-конкурентом суммы.

А. Руководитель непреклонен, требует, чтобы сотрудник остался, напоминает, что лишь благодаря опыту, полученному в этой фирме, он ценен для конкурента, заявляет, что это принципиальная ситуация.

Б. Руководитель предлагает сотруднику обсудить все положительные и отрицательные моменты его перехода в новую фирму; заверяет, что ему жаль будет терять своего сотрудника, человеческие и деловые качества которого он высоко ценит. И, наконец, обещает выяснить вопрос возможного повышения оклада.

В. Руководитель обещает связаться с вышестоящим начальством, которое только и может решать вопросы повышения оклада сотрудников.

Г. Прежде всего руководитель предлагает работнику в течение недели обдумать предложение. В это время наводит справки о предстоящей работе в фирме-конкуренте. В итоге идет на то, что предлагает сотруднику взять отпуск без сохранения содержания и в это время попробовать поработать у конкурента: все происходящее будет известно лишь руководителю и самому работнику.

Ситуация № 8.

Творческий, грамотный специалист не может подчиниться существующему режиму работы: вовремя начинать свой рабочий день. Часто опаздывает. Это связано с его психофизиологическими особенностями. Однако как работник он просто незаменим. Действия руководителя:

А. Объявить выговор, принять решительные меры для установления жестких рамок поведения вплоть до увольнения.

Б. Выяснить причины опозданий, предложить вместе найти оптимальный режим работы.

В. Оставить все как есть.

Г. Предложить коллективу организовать творческую группу для создания инновационной среды.

Ситуация № 9.

Один из членов Вашей организации внезапно заболел. Каждый сотрудник занят срочной работой. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как следует вести себя в такой ситуации?

А. Поручить выполнение работы за отсутствующего одному из своих подчиненных.

Б. Предложить: «Давайте подумаем вместе, кто возьмет на себя эту работу. Ведь она все равно должна быть сделана. Пусть каждый скажет, что он должен выполнить в этот период, а затем мы решим вместе, как закончить работу заболевшего».

В. Сказать коллективу: «Я очень перегружен работой. Разделите-ка сами между собой работу заболевшего. Выручайте друг друга и весь коллектив. Человек поправится и отработает. За дело!»

Г. Сделать работу самому.

Ситуация № 10.

Вы победили на выборах главы администрации города, но известно, что сотрудники аппарата были против вашей кандидатуры. Что вы предпримете, приступая к работе?

А. Начнете с того, что быстро смените всю команду.

Б. Не реагируя публично на известный факт, постараетесь быть объективным в оценке деятельности работников.

В. Создадите впечатление, что вашему избранию способствовала их поддержка.

Г. Проведете индивидуальные собеседования с каждым сотрудником.

ТЕМА 4. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ ОПРЕДЕЛЕННОСТИ

1. Сущность линейного программирования. Общая задача линейного программирования.
2. Сформулируйте основную задачу линейного программирования.
3. Дайте определение оптимального решения, допустимого решения, опорного решения задачи линейного программирования.
4. Типовые задачи линейного программирования. Задача об использовании ресурсов.
5. В чем заключается графический метод решения задач линейного программирования?
6. В чем заключается суть симплекс-метода?
7. Основные этапы и особенности разработки решений в условиях определенности
8. Диагностика ситуации и обоснование целей в условиях определенности (Диагностика ситуации и выявление проблемы, обоснование системы целей)
9. Анализ проблемы в условиях определенности (Формулировка проблемы, методы сбора данных, анализ и методы интерпретации)
10. Выработка альтернатив в условиях определенности (Организация деятельности по выработке альтернатив, творческий потенциал при выработке альтернатив, методы активизации выработки альтернатив)
11. Оценка альтернатив в условиях определенности (Факторы оценки альтернатив, оценка выполнимости альтернатив, оценка приемлемости альтернатив, оценка уязвимости альтернатив)
12. Выбор альтернативы в условиях определенности (Общая характеристика фазы выбора, формулировка ограничений и критериев, стандарты для сравнения, мера реалистичности альтернатив, процесс выбора)

ТЕМА 5. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И РИСКА

1. Особенности принятия управленческих решений в условиях неопределенности
2. Особенности принятия управленческих решений в условиях риска
3. Вклад Джона фон Неймана и Оскара Моргенштерна в развитие теории игр.
4. Теория «равновесие по Нэшу» Джона Форбса Нэша
5. Наиболее известные модели теории игр.
 - Долларовый аукцион.
 - «Дилемма заключенного».
 - «Борьба полов».
6. Использование теории игр в практике принятия управленческих решений.

ТЕМА 6. КОНТРОЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ

1. Чем обусловлена необходимость надежной системы контроля управленческих решений?
2. Охарактеризуйте виды контроля УР.
3. Какие функции выполняет контроль при принятии УР?
4. Какие требования предъявляются к контролю?
5. Какие технические средства используются при организации системы контроля?
6. Дайте определения понятиям «обязанность» и «ответственность».
7. Охарактеризуйте основные группы официальной ответственности руководителя.
8. Охарактеризуйте социальную / экологическую / и др. ответственность руководителя.

ТЕМА 7. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

1. Для чего нужна оценка эффективности управленческих решений?
2. Как по Вашему мнению, что означает «теоретическая» и «фактическая» эффективность управленческих решений?
3. Назовите виды эффективности управленческих решений. В чем они выражаются?
4. В чем суть качественной и количественной оценки эффективности управленческих решений?
5. Чем вызваны трудности оценки эффективности управленческих решений?
6. Какие задачи решаются в процессе реализации управленческих решений?
7. Назовите методы оценки экономической эффективности управленческих решений и охарактеризуйте их.

Критерии оценки знаний на семинарских занятиях:

"3" - усвоено более 60% материала; студент знаком с основными принципами темы, имеет навыки решения проблемных ситуаций, умеет самостоятельно работать над учебным материалом с использованием учебных литературных источников;

"4" - усвоено более 75% материала; студент хорошо осведомлен в теоретическом материале, хорошо владеет категориальным аппаратом, имеет навыки решения ситуационных упражнений, навыки проблемного анализа, умеет самостоятельно работать над учебным материалом с использованием учебных и научных литературных источников;

"5" - усвоено более 90% материала; студент знаком с теоретическим материалом, владеющий законами, категориями и пояснительной аппаратом конкретно-экономических наук, в состоянии решать все виды задач, способен к оригинальному творческому мышлению, способен критически оценить процессы управления операционной системой предприятия, умеет самостоятельно работать над учебным материалом с использованием учебных и научных литературных источников.

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ

1. Результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу или к необходимым действиям, например, полное бездействие, разработка какого-либо действия или выбор действия из набора альтернатив и его реализация – это:

- 1) Решение.
- 2) Управленческое решение.
- 3) Оптимальное решение.
- 4) Эффективное решение.

2. Выбор альтернативы, осуществляемый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенций и направленный на достижение целей организации – это:

- 1) Решение.
- 2) Оптимальное решение.
- 3) Эффективное решение.
- 4) Управленческое решение.

3. Решение (решения), удовлетворяющие существующим ограничениям:

- 1) Оптимальное решение.
- 2) Допустимое решение (решения).
- 3) Эффективное решение.
- 4) Управленческое решение.

4. Наилучшее решение, решение, достигающее экстремума целевой функции по принятому критерию

- 1) Допустимое решение (решения).

- 2) Эффективное решение.
- 3) Управленческое решение.
- 4) **Оптимальное решение.**

5. Решение называется управленческим (УР), если оно направлено на:

- 1) Стратегическое планирование.
- 2) Управление человеческими ресурсами (производительность, активизация знаний, умений, навыков).
- 3) Управление производственной и обслуживающей деятельностью и др.
- 4) **Все ответы верны.**

6. Управленческие решения связаны с выполнением функций ...

- 1) **Планирования, организации, мотивации, контроля.**
- 2) Подготовки, рассмотрения и утверждения, исполнения, подготовки отчета об исполнении.
- 3) Распределительной, контрольной, стимулирующей, стабилизационной, регулирующей.
- 4) Фискальной, регулирующей, контрольной.

7. Решения, типичные для функции управления «организация» заключаются в:

- 1) Адаптации организационной структуры под новые цели и задачи.
- 2) Рационализации распределения задач, обязанностей и прав.
- 3) Кадровых решениях (найм и увольнение, создание резерва на выдвижение, повышение квалификации).
- 4) **Все ответы верны.**

8. Решения в сфере контроля за деятельностью организации заключаются в:

- 1) Выборе миссии; выработке предложений о ситуации в будущем; определении целей; выборе стратегии по достижению поставленных целей; формировании мероприятий по реализации стратегии.
- 2) Адаптации организационной структуры под новые цели и задачи; рационализации распределения задач, обязанностей и прав; кадровых решениях (найм и увольнение, создание резерва на выдвижение, повышение квалификации).
- 3) Разработке системы оплаты труда и премирования, максимально соответствующей характеру и результатам труда, а также возможностям организации; выборе социальных методов стимулирования эффективности труда; создании надлежащего морального климата в организации; разработке мероприятий по эффективному использованию факторов корпоративной культуры.
- 4) **Выборе методов учета, анализа и внесения корректив на всех этапах подготовки, принятия и реализации управленческого решения.**

9. В зависимости от сферы деятельности (функциональному признаку (содержанию)) решения бывают:

- 1) Экономические.
- 2) Социальные.
- 3) Технические.
- 4) Организационные.
- 5) **Все ответы верны.**

10. Решения, связанные с повышением эффективности производства, совершенствованием деятельности предприятия - ...

- 1) Социальные.
- 2) Политические.
- 3) **Экономические.**
- 4) Математические.

11. Исходя из сроков действия и влияния на перспективы развития, управленческие решения подразделяют на:

- 1) Допустимые, оптимальные, эффективные.
- 2) **Оперативные; тактические; стратегические.**
- 3) Коммерческие; некоммерческие.
- 4) Рутинные; уникальные.

12. Полнота исходной информации предполагает разделение управленческих решений на:

- 1) Решения, принимаемые в условиях определенности.
- 2) Решения, принимаемые в условиях риска.
- 3) Решения, принимаемые в условиях неопределенности.

4) **Все ответы верны.**

13. Если известна вероятность всех альтернативных решений – это:

- 1) Решения, принимаемые в условиях определенности.
- 2) **Решения, принимаемые в условиях риска.**
- 3) Решения, принимаемые в условиях неопределенности.
- 4) Рациональное решение.

14. Сумма вероятностей всех альтернатив при выборе в условиях риска должна быть равна:

- 1) Нулю.
- 2) **Единице.**
- 3) Ста.
- 4) Нет верного ответа.

15. В соответствии с критерием обоснованности управленческие решения могут быть:

- 1) Допустимыми; оптимальными; эффективными.
- 2) Коммерческими; некоммерческими.
- 3) **Интуитивными; основанными на суждении; рациональными.**
- 4) Рутинными; уникальными.

16. По юридическому оформлению (форме) решения могут быть в виде:

- 1) Плана.
- 2) Приказа.
- 3) Распоряжения.
- 4) **Все ответы верны.**

17. Создаваемое человеком подобие реального объекта – это:

- 1) **Модель.**
- 2) Решение.
- 3) Переменная.
- 4) Критерий.

18. Различают модели ...

- 1) Схемы; графики; чертежи.
- 2) **Физические; аналоговые; математические.**
- 3) Управляемые; неуправляемые.
- 4) Уникальные; рутинные.

19. Количественно измеримые величины и характеристики, с помощью которых лицо, принимающее решение, может осуществлять управление, называют:

- 1) **Управляемыми переменными (переменными решения).**
- 2) Неуправляемыми переменными (параметрами (ограничениями)).
- 3) Критерий.
- 4) Проблемная ситуация.

20. Факторы, влиять на которые или изменять которые лицо, принимающее решение, не в состоянии (параметры внешней среды, некоторые параметры самого объекта управления), называют:

- 1) Управляемыми переменными (переменными решения).
- 2) **Неуправляемыми переменными (параметрами (ограничениями)).**
- 3) Критерий.
- 4) Проблемная ситуация.

21. В модели принятия решений должны быть представлены следующие элементы:

- 1) Альтернативы действий (AA) и результаты (Eas).
- 2) Состояние внешней среды (с учетом вероятности ее воздействия на результаты решения) (SS, w(SS)).
- 3) Целевая функция ЛПР (Z,F).
- 4) **Все ответы верны.**

22. Взаимоисключающие варианты (средства) решения проблемы:

- 1) Критерий.
- 2) Ограничения.
- 3) **Альтернативы.**

4)Переменные.

23. Общий алгоритм процесса разработки управленческого решения включает следующие этапы:

- 1) **Подготовка; принятие; реализация.**
- 2) Формирование; рассмотрение и утверждение, исполнение; подготовка отчета об исполнении.
- 3) Формирование целей; сбор информации; эксперимент; выбор.
- 4)Нет верного ответа.

24. На этапе выявления и анализа проблемной ситуации...

1) Составляется перечень целей или дерево целей (т.е. выясняются их приоритеты).
2) Анализируется исходная информация о состоянии объекта исследования и внешней среды, его место и роль среди смежных объектов и объектов более высокого порядка, осуществляются выявление, структуризация и ранжирование проблем.

3)Информация проверяется на необходимость, достоверность, надежность.
 4)Осуществляется анализ отобранной информации и ее разложение по степени важности для решаемой проблемы.

25. Согласование решения с органами управления и исполнителями осуществляется на стадии:

- 1)Подготовки управленческого решения.
- 2)**Принятия управленческого решения.**
- 3)Реализации управленческого решения.
- 4)Нет верного ответа

26. На стадии выполнения решения ...

1) Решение материализуется в виде проекта, плана, приказа и т.д. и вступает в юридическую силу, когда ЛПР его принимает.

2) Происходит определение сроков, этапов и исполнителей принятого решения.

3) Задания доводятся до исполнителей, которых обеспечивают всем необходимым; осуществляется выбор рациональных методов работы, подбор и обучение кадров, стимулирование исполнителей к эффективному выполнению решения.

4)**Осуществляется оперативный контроль за реализацией решения, внесение (если необходимо) корректив, установление обратной связи с ЛПР, анализ результатов реализации решения. Конечный итог – это полное достижение целей решения в установленные сроки и в рамках отпущенных ресурсов.**

27. Классическая схема разработки, принятия и реализации управленческого решения, состоящая из 12 и более этапов, применяется:

- 1)**При стратегическом управлении.**
- 2)При тактическом управлении.
- 3)При оперативном управлении.
- 4) Нет верного ответа.

28. Решение, принятие которого основывается на имеющемся опыте:

- 1) Интуитивное.
- 2) **Основанное на суждении.**
- 3) Рациональное.
- 4) Иррациональное.

29. Математическая модель представляет собой:

1) **Соотношения, устанавливающие взаимосвязь между характеристиками объекта управления и показателями эффективности (критериями).**

2) Визуальное представление объекта.

3) Аналог, который ведет себя как реальный объект, но не выглядит как таковой.

4) Нет верного ответа.

30. Группы детерминант, характеризующие субъективные качества ЛПР и описывающие объективные ограничения внешней среды, в рамках которой действует ЛПР, относят к:

- 1) Первичным детерминантам.
- 2) **Вторичным детерминантам.**
- 3) Трочичным детерминантам.
- 4) Нет верного ответа.

31. Процесс выявления, оценки и информирования об отклонениях действительных значений от заданных или их совпадениях и результатах их анализа – это:

- 1) **Контроль.**
- 2) Мониторинг.
- 3) Планирование.
- 4) Организация.

32. Процесс контроля обеспечивает ...

- 1) Исполнительскую работу на предприятии.
- 2) Принятие решений.
- 3) **Обратную связь управления.**
- 4) Реализацию решений.

33. К принципам контрольной деятельности относятся:

- 1) Осмысленность и однозначность восприятия стандарта сотрудниками.
- 2) Двустороннее общение с сотрудниками.
- 3) Вознаграждение за выполнение установленных стандартов и норм.
- 4) **Все ответы верны.**

34. Содержание контроля проявляется в выполняемых им функциях:

- 1) диагностики состояния дел.
- 2) стимулирования,
- 3) корректировки действий,
- 4) **все ответы верны.**

35. Одна из функций контроля, в ходе которого автор не только проявляет внимание к воплощению замысла, но и критически оценивает упущения, обсуждает с заинтересованными лицами сомнения, учится, повышает свою квалификацию:

- 1) Правоохранительная функция.
- 2) **Авторский надзор.**
- 3) Ориентирующая функция.
- 4) Фискальная функция.

36. По отношению к процессу реализации решения контроль подразделяется на:

- 1) **Предварительный, текущий и заключительный.**
- 2) Частичный (выборочный, локальный, «точечный») и полный (общий, глобальный).
- 3) Выборочный («случайный» и, как правило, неожиданный для проверяемого) и плановый контроль.
- 4) Количественный и качественный (экспертный).

37. По направленности контроль дифференцируется на:

- 1) Индивидуальный, групповой, **общеорганизационный.**
- 2) Частичный (выборочный, локальный, «точечный») и полный (общий, глобальный).
- 3) Выборочный («случайный» и, как правило, неожиданный для проверяемого) и плановый контроль.
- 4) **Результативный и процессуальный.**

38. Технология контроля содержит следующие шаги:

- 1) Установление стандартов,
- 2) Измерение фактических результатов,
- 3) Сравнение фактических результатов со стандартами и проведение корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.
- 4) **Все ответы верны.**

39. Контроллинг включает:

- 1) Планирование, организацию, мотивацию и контроль.
- 2) **Административный и технологический контроль, ревизию и аудит.**
- 3) Формирование, распределение (перераспределение) и использование ресурсов.
- 4) Установление стандартов.

40. Документальная фискальная проверка результатов разработки или реализации управленческого решения – это:

- 1)Ревизия.
- 2)Аудит.
- 3)Мониторинг.
- 4)Корректировка.

41. Документальная проверка результатов разработки или реализации управленческого решения, устанавливающая уровень их соответствия определенным критериям, нормам или стандартам (независимый контроль) – это:

- 1)Ревизия.
- 2)Аудит.
- 3)Мониторинг.
- 4)Корректировка.

42. Необходимость отдавать кому-либо отчет в своих действиях, поступках и компенсировать неисполнение или ненадлежащее исполнение порученного действия:

- 1)Контроль
- 2)Обязанность
- 3)Ответственность
- 4)Планирование

43. К технологическим видам ответственности относятся:

1)Профессиональная, дисциплинарная, административная, юридическая, экономическая и материальная.

- 2)Социальная, партийная, этическая, экологическая и политическая.
- 3)Поощрение, содействие, санкция.
- 4)Ревизия, штраф.

44. Основные признаки общей классификации видов ответственности:

- 1)По уровням ответственности.
- 2)По времени ответственности.
- 3)По ущербу, вызванному ошибочными решениями.
- 4)Все ответы верны.

45. Бездействие или ненадлежащее выполнение задания, которое реализуется в форме взыскания, замечания, выговора, перевода на другую работу, увольнения ...

- 1)Юридическая ответственность.
- 2)Административная ответственность.
- 3)Политическая ответственность.
- 4)Дисциплинарная ответственность.

46. Мотивы, активизирующие социальную активность компании, специалистов или руководителя:

- 1)чувство долга, предвыборные обещания;
- 2)желание принести больше пользы своим работникам, населению, прилегающей территории;
- 3)получение удовлетворения от видимых работниками и населением результатов (самовыражение, самопроявление);

4)Все ответы верны.

47. Стремление к сохранению, расширению и совершенствованию основных средств, сохранению и увеличению дивидендов, увеличению суммы пая или доли в акционерном капитале, своевременному получению надежной информации о состоянии дел на предприятии и его перспектив являются интересами:

- 1)Собственников предприятия.
- 2)Наемных работников и сотрудников.
- 3)Потребителей.
- 4)Конкуренции.

48. Гарантии сохранения рабочих мест, защита окружающей среды от последствий деловой деятельности экономических агентов, содействие развитию культуры, спорта, здравоохранения и образования и т.п. включают интересы:

- 1)Потребителей.
- 2)Конкуренции.
- 3)Общественности.

4) Наемных работников и сотрудников.

49. К формам ответственности относятся:

- 1) Определение отрицательных результатов.
- 2) Определение персональной обусловленности.
- 3) Персональные меры поощрения и взыскания.
- 4) **Все ответы верны.**

50. Уменьшение вознаграждения, выплачиваемого в виде процента от прибыли, изменение планов продвижения по службе и т.п.:

- 1) Поощрение.
- 2) **Уменьшение содействия.**
- 3) Санкция.
- 4) Уголовное преследование.

51. Управленческое решение является результатом ...

- 1) Функционирования организационной структуры предприятия.
- 2) **Управленческой деятельности.**
- 3) Конкурентоспособности организации.
- 4) Наличия внутренней и внешней среды организации.

52. Соотношение результата и затрат на его получение – это:

- 1) **Эффективность.**
- 2) Результативность.
- 3) Производительность.
- 4) Конкурентоспособность.

53. Способность организации производить продукцию, удовлетворяющую или превосходящую заданным временным или количественным параметрам, характеризует

- 1) Эффективность.
- 2) **Результативность.**
- 3) Производительность.
- 4) Конкурентоспособность.

54. Показатель эффективности трудовой деятельности персонала, который определяется как отношение количества выпущенной продукции к затратам на ее производство – это:

- 1) Эффективность.
- 2) Результативность.
- 3) **Производительность.**
- 4) Конкурентоспособность.

55. Выберите правильное утверждение:

- 1) Руководитель должен обращать внимание только на экономическую эффективность, так как от нее зависит возможность дальнейшего развития предприятия.
- 2) Руководитель должен обращать внимание только на социальную и психологическую эффективность, так как это позволит улучшить морально-психологический климат и условия жизнедеятельности работников предприятия и повысит производительность труда.
- 3) **Руководитель должен обращать одинаковое внимание на все виды эффективности, так как в комплексе они могут существенно усилить результирующую эффективность.**
- 4) Нет верного ответа.

56. Результативность управления деятельностью предприятия, которая является следствием способности менеджеров разрабатывать эффективные управленческие решения и добиваться достижения поставленных целей называется:

- 1) **Эффективностью управления.**
- 2) Эффективностью управленческого решения.
- 3) Производительностью труда.
- 4) Конкурентоспособностью.

57. Факт достижения целей организации, связанных с реализацией потребностей человека в организации жизнедеятельности, творческом труде, самовыражении, общении, отдыхе, представляет собой...

- 1) Организационную эффективность управленческого решения.
- 2) Социальную эффективность управленческого решения.
- 3) Психологическую эффективность управленческого решения.
- 4) Политическую эффективность управленческого решения.

58. Соотношение между результатами действия правовых норм и теми социальными целями, для достижения которых они были приняты является фактом достижения ...

- 1) Социальной эффективности управленческого решения.
- 2) Правовой эффективности управленческого решения.
- 3) Психологической эффективности управленческого решения.
- 4) Политической эффективности управленческого решения.

59. Выберите правильное утверждение...

- 1) Экономическая эффективность управленческого решения является результирующей эффективностью; какие бы управленческие решения ни принимались (в любом направлении деятельности предприятия), они приведут к изменению экономической эффективности.
- 2) Экономическая эффективность управленческого решения - это соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного в результате реализации конкретного УР, и затрат на его разработку и реализацию.
- 3) К показателям, характеризующим экономическую эффективность управленческих решений, относят объем производства и реализации продукции, выручку от реализации продукции, чистую прибыль, себестоимость продукции и др.
- 4) Все ответы верны.

60. К условиям обеспечения его высокого качества и эффективности относятся:

- 1) Использование научных подходов менеджмента и экономических законов при разработке управленческого решения.
- 2) Применение формализованных и неформализованных методов в процессе разработки, принятия и реализации управленческого решения.
- 3) Обеспечение многовариантности и сопоставимости управленческих решений.
- 4) Все ответы верны.

61. Относительный показатель, который соизмеряет полученный результат с затраченными на него ресурсами:

- 1) Эффективность.
- 2) Эффект.
- 3) Экономия.
- 4) Затраты.

62. Абсолютный показатель результата деятельности предприятия, который может быть как положительным (прибыль), так и отрицательным (убыток) – это:

- 1) Эффективность.
- 2) Эффект.
- 3) Экономия.
- 4) Затраты.

63. Экономическая эффективность принятого управленческого решения измеряется с помощью следующих основных показателей:

- 1) Годовой экономический эффект.
- 2) Годовая экономия.
- 3) Срок окупаемости затрат.
- 4) Фактический коэффициент эффективности.
- 5) Все ответы верны.

64. Годовая экономическая эффективность определяется по формуле:

$$1) \quad \mathcal{E} = \frac{EE}{C}$$

$$2) \quad EE = E - C_n \cdot K,$$

$$3) \quad E = \left(\frac{A_2 - A_1}{A_1} \right) \cdot P_1 + (C_1 - C_2) \cdot A_2$$

$$4) C_{\phi} = \frac{E}{K}$$

65. Годовой экономический эффект рассчитывается по формуле:

$$1) \Theta = \frac{EE}{C}$$

$$2) EE = E - C_n \cdot K,$$

$$3) E = \left(\frac{A_2 - A_1}{A_1}\right) \cdot \Pi_1 + (C_1 - C_2) \cdot A_2$$

$$4) C_{\phi} = \frac{E}{K}$$

66. Выберите формулу расчета годовой экономии:

$$1) \Theta = \frac{EE}{C}$$

$$2) EE = E - C_n \cdot K,$$

$$3) E = \left(\frac{A_2 - A_1}{A_1}\right) \cdot \Pi_1 + (C_1 - C_2) \cdot A_2$$

$$4) C_{\phi} = \frac{E}{K}$$

67. Срок окупаемости затрат определяется из соотношения:

$$1) \frac{\text{Капиталовложения}}{\text{Годовая _ экономия}}$$

$$2) \frac{\text{Годовая _ экономия}}{\text{Капиталовложения}}$$

$$3) \frac{\text{Годовой доход после внедрения управленческого решения}}{\text{Годовой доход до внедрения управленческого решения}}$$

$$4) \frac{\text{Активы _ предприятия}}{\text{Собственный _ капитал _ предприятия}}$$

68. Фактический коэффициент эффективности рассчитывается по формуле:

$$1) \frac{\text{Капиталовложения}}{\text{Годовая _ экономия}}$$

$$2) \frac{\text{Годовая _ экономия}}{\text{Капиталовложения}}$$

$$3) \frac{\text{Годовой доход после внедрения управленческого решения}}{\text{Годовой доход до внедрения управленческого решения}}$$

$$4) \frac{\text{Активы _ предприятия}}{\text{Собственный _ капитал _ предприятия}}$$

69. Для принятия решения о целесообразности финансирования проекта фактический коэффициент эффективности должен быть:

1) Равен нормативному коэффициенту эффективности.

2) Больше нормативного коэффициента эффективности.

3) Менше нормативного коэффициента эффективности.

4) Нет верного ответа.

70. Нормативный коэффициент эффективности – это

1) Постоянная величина, которая зависит от конкретной сферы деятельности.

- 2) Расчетная величина, которая формируется по факту функционирования предприятия.
- 3) Величина, определяемая экспертным методом.
- 4) Нет верного ответа.

Критерии оценивания тестовых заданий:

с помощью коэффициента усвоения $K = A:P$, где A – число правильных ответов в тесте, P – общее число ответов

Шкала оценивания:

- 90-100% – «5»,
- 75-89% – «4»,
- 60-74% – «3»,
- менее 60% – «2».

ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

ТЕМА 1. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ: ПОНЯТИЕ, РОЛЬ И МЕСТО В УПРАВЛЕНИИ

1. Принятие решений как предмет научного исследования и принятие решений в теории управления.
2. Анализ принятия решений различными школами управления.

ТЕМА 2. ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

1. Психологические феномены принятия решений
2. Стиль руководства и принятие решений
3. Преимущества и недостатки решения проблем в группах
4. Японская модель принятия решений “ринги”, ее особенности, достоинства и недостатки
5. Целевая ориентация управленческих решений
6. Аппарат управления и процесс принятия решений
7. Внешняя среда и ее влияние на реализацию альтернатив

ТЕМА 4. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ ОПРЕДЕЛЕННОСТИ

1. Основные этапы и особенности разработки решений в условиях определенности
2. Диагностика ситуации и обоснование целей в условиях определенности (Диагностика ситуации и выявление проблемы, обоснование системы целей)
3. Анализ проблемы в условиях определенности (Формулировка проблемы, методы сбора данных, анализ и методы интерпретации)
4. Выработка альтернатив в условиях определенности (Организация деятельности по выработке альтернатив, творческий потенциал при выработке альтернатив, методы активизации выработки альтернатив)
5. Оценка альтернатив в условиях определенности (Факторы оценки альтернатив, оценка выполнимости альтернатив, оценка приемлемости альтернатив, оценка уязвимости альтернатив)
6. Выбор альтернативы в условиях определенности (Общая характеристика фазы выбора, формулировка ограничений и критериев, стандарты для сравнения, мера реалистичности альтернатив, процесс выбора)

ТЕМА 5. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И РИСКА

1. Вклад Джона фон Неймана и Оскара Моргенштерна в развитие теории игр.
2. Теория «равновесие по Нэшу» Джона Форбса Нэша
3. Наиболее известные модели теории игр.
 - Долларовый аукцион.
 - «Дилемма заключенного».
 - «Борьба полов».
4. Использование теории игр в практике принятия управленческих решений.

ТЕМА 6. КОНТРОЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ

1. Статистические методы контроля в современном менеджменте.
2. Характеристики эффективного контроля.
3. Поведенческие аспекты контроля.
4. Роль контроллинга в повышении эффективности деятельности предприятия.
5. Качество управленческих решений и пути его повышения.

ТЕМА 7. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

1. Основные подходы к определению экономической эффективности управленческих решений (целевой, ресурсный, внутренних процессов).
2. Методы оценки экономической эффективности принятия и реализации управленческих решений на основе концепции ценностно ориентированного управления (концепции VBM).

Показатели и критерии оценки реферата:

Показатели оценки	Критерии оценки	Баллы (max)
1. Новизна реферированного текста	- актуальность проблемы и темы; - новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в формулировании нового аспекта выбранной для анализа проблемы; - наличие авторской позиции, самостоятельность суждений.	20
2. Степень раскрытия сущности проблемы	- соответствие плана теме реферата; - соответствие содержания теме и плану реферата; - полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; - обоснованность способов и методов работы с материалом; - умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; - умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы.	30
3. Обоснованность выбора источников	- круг, полнота использования литературных источников по проблеме; - привлечение новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.).	20

4. Соблюдение требований к оформлению	<ul style="list-style-type: none"> - правильное оформление ссылок на используемую литературу; - грамотность и культура изложения; - владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы; - соблюдение требований к объему реферата; - культура оформления: выделение абзацев. 	20
5. Грамотность	<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей; - отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых; - литературный стиль. 	10

Шкалы оценок:

80 – 100 баллов – оценка «отлично»;

60 – 79 баллов – оценка «хорошо»;

30 – 59 баллов – оценка «удовлетворительно»;

0 – 29 баллов – оценка «неудовлетворительно».

Оценка на экзамене определяется: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его

излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами,

вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при

видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы,

правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос,

правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и

задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно

правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении

программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило,

оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

8.3.2. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и/или опыта деятельности

Процедура оценивания знаний, умений, владений по дисциплине включает учет успешности по всем видам заявленных оценочных средств.

Тесты по разделам проводятся на практических занятиях и включают вопросы по предыдущему разделу. Проводится письменно. Преподаватель доследующего занятия проверяет ответы на тестовые задания и на ближайшем семинарском занятии объявляет результат.

Темы докладов-презентаций распределяются на первом занятии, готовые доклады сообщаются в соответствующие сроки, в соответствии с технологической картой БРС.

Устный опрос проводится на каждом семинарском занятии и затрагивает как тематику прошедшего занятия, так и лекционный материал. Применяется групповое оценивание ответа или оценивание преподавателем.

По окончании освоения дисциплины проводится промежуточная аттестация в виде экзамена, что позволяет оценить совокупность приобретенных в процессе обучения компетенций. При выставлении итоговой оценки применяется балльно-рейтинговая система оценки результатов обучения.

9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Освоение дисциплины должно завершиться овладением необходимыми профессиональными знаниями, умениями и навыками. Этот результат может быть достигнут только после весьма значительных усилий. При этом важными окажутся не только старание и способности, но и хорошо продуманная организация труда студента. В первую очередь это правильная организация времени.

При изучении дисциплины наименьшие затраты времени обеспечит следующая последовательность действий. Прежде всего, необходимо своевременно, то есть после сдачи экзаменов и зачетов за предшествующий семестр, выяснить, какой объем информации следует усвоить, какие умения приобрести для успешного освоения дисциплины, какие задания выполнить для того, чтобы получить достойную оценку.

Сведения об этом, т. е. списки литературы, темы практических занятий и вопросы к ним, а также другие необходимые материалы имеются в разработанном учебно-методическом комплексе.

Регулярное посещение лекций и практических занятий не только способствует успешному овладению профессиональными знаниями, но и помогает наилучшим образом организовать время, т.к. все виды занятий распределены в семестре планомерно, с учетом необходимых временных затрат.

Важнейшей частью работы студента является изучение существующей практики. Учебник, при всей его важности для процесса изучения дисциплины, как правило, содержит лишь минимум необходимых теоретических сведений. Университетское образование предполагает более глубокое знание предмета. Кроме того, оно предполагает не только усвоение информации, но и формирование навыков исследовательской работы.

В процессе освоения курса при подготовке к занятиям рекомендуется не только использовать предложенную в программном блоке литературу, но и материалы периодических изданий, информацию Internet-ресурсов, баз данных, электронных библиотек.

Работу по конспектированию следует выполнять, предварительно изучив планы практических занятий. В этом случае ничего не будет упущено и студенту не придется конспектировать источник повторно, тратя на это драгоценное время. Правильная

организация работы, чему должны способствовать данные выше рекомендации, позволит студенту своевременно выполнить все задания, получить достойную оценку и избежать, таким образом, необходимости тратить время на переподготовку и передачу предмета.

При освоении дисциплины необходимо пользоваться материалами конспекта лекций, основной, дополнительной и справочной литературой. Любую тему необходимо изучать в следующей последовательности:

1. Изучить материал лекционного конспекта и соответствующих разделов учебников.
2. Отобрать материал по дополнительным литературным источникам и справочной литературе и изучить его.
3. Составить краткий конспект ответов на поставленные вопросы
 - написать план ответа или краткий конспект, выделить в нем главное и четко структурировать текст;
 - проработать устный или письменный ответ.

В ходе подготовки к занятиям рекомендуется составлять планы – конспекты ответов, формулировать сложные вопросы для коллективного обсуждения, составлять блок-схемы и рисунки, являющиеся опорными конспектами при ответе на вопрос. Основой изучения любой дисциплины является освоение ее понятийного аппарата. Простое заучивание терминов часто расценивается как бесполезная трата времени, а также снижает мотивацию изучения курса. Поэтому для освоения терминологии рекомендуется использовать такие формы работы как составление и решение кроссвордов и логических задач.

Для контроля процесса усвоения знаний используется текущий и итоговый контроль. Текущий контроль осуществляется как в ходе традиционных форм – опроса, контрольных работ, подготовки рефератов по темам практических занятий, так и с помощью тестирования, подготовки деловых игр и решения кейсов. По результатам текущего контроля производится аттестация, допуск к зачету. Итоговый контроль осуществляется в форме итогового тестирования в электронной форме или письменного опроса.

9.1 Рекомендации по работе с учебной и научной литературой

Самостоятельная работа предполагает тщательное освоение студентами учебной и научной литературы по изучаемым темам дисциплины.

При самостоятельном изучении основной рекомендованной литературы студентам необходимо обратить главное внимание на узловые положения, излагаемые в изучаемом тексте. Для этого необходимо внимательно ознакомиться с содержанием соответствующего блока информации, структурировать его и выделить в нем центральное звено. Обычно это бывает ключевое определение или совокупность существенных характеристик рассматриваемого объекта. Для того, чтобы убедиться насколько глубоко усвоено содержание темы, в конце соответствующих глав и параграфов учебных пособий обычно дается перечень контрольных вопросов, на которые студент должен уметь дать четкие и конкретные ответы.

Работа с дополнительной литературой предполагает умение студентов выделять в ней необходимый аспект изучаемой темы (то, что в данном труде относится непосредственно к изучаемой теме). Это важно в связи с тем, что к дополнительной литературе может быть отнесен широкий спектр текстов (учебных, научных, художественных, публицистических и т.д.), в которых исследуемый вопрос рассматривается либо частично, либо с какой-то одной точки зрения, порой нетрадиционной. В своей совокупности изучение таких подходов существенно обогащает научный кругозор студентов. В данном контексте следует учесть, что дополнительную литературу целесообразно прорабатывать, во-первых, на базе уже освоенной основной

литературы, и, во-вторых, изучать комплексно, всесторонне, не абсолютизируя чью-либо субъективную точку зрения.

Обязательный элемент самостоятельной работы студентов с правовыми источниками и литературой - ведение необходимых записей. Основными общепринятыми формами записей являются конспект, выписки, тезисы, аннотации, резюме, план.

Конспект - это краткое письменное изложение содержания правового источника, статьи, доклада, лекции, включающее в сжатой форме основные положения и их обоснование.

Выписки - это краткие записи в форме цитат (дословное воспроизведение отрывков источника, произведения, статьи, содержащих существенные положения, мысли автора), либо лаконичное, близкое к тексту изложение основного содержания.

Тезисы - это сжатое изложение ключевых идей прочитанного источника или произведения.

Аннотации, резюме - это соответственно предельно краткое обобщающее изложение содержания текста, критическая оценка прочитанного документа или произведения.

В целях структурирования содержания изучаемой работы целесообразно составлять ее план, который должен раскрывать логику построения текста, а также способствовать лучшей ориентации студента в содержании изучаемой работы.

9.2 Методические указания студентам по написанию рефератов

1. Написание рефератов является одной из форм обучения студентов, направленных на организацию и повышение уровня самостоятельной работы студентов, а также усиление контроля за такой работой.

Целью написания рефератов является привитие студентам навыков самостоятельной работы с различными источниками, чтобы на основе их анализа и обобщения студенты могли делать собственные выводы, обосновывая их соответствующим образом.

В отличие от теоретических семинаров, при проведении которых студент приобретает, в частности, навыки высказывания своих суждений, изложения мнений других авторов в устной форме, написание рефератов даст ему навыки лучше делать то же самое, но уже в письменной форме, грамотным языком и в хорошем стиле.

2. Представляется, что в зависимости от содержания и назначения в учебном процессе рефераты можно подразделить на две основные группы (типы):

- научно-проблемные рефераты;
- обзорно-информационные рефераты.

Научно-проблемный реферат. При написании такого реферата студент должен изучить и кратко изложить имеющиеся в литературе суждения по определенному спорному в теории вопросу и выработать собственную точку зрения с соответствующим ее обоснованием.

В зависимости от изучаемой темы, состава и уровня подготовки студентов тема реферата может быть одной для всех студентов или таких тем может быть несколько, и они распределяются между студентами учебной группы.

На основе написанных рефератов возможна организация «круглого стола» студентов данной учебной группы. В таких случаях может быть поставлен доклад студента, реферат которого преподавателем признан лучшим, с последующим обсуждением проблемы всей группой студентов.

Обзорно-информационный реферат. Разновидностями такого реферата могут быть:

1) краткое изложение основных положений той или иной книги монографии, другого издания (или их частей: разделов, глав и т.д.), как правило, только что

опубликованных, содержащих материалы, относящиеся к изучаемой теме (разделу) курса технологии поиска работы. По рефератам, содержание которых может представлять познавательный интерес для других студентов, целесообразно заслушивать в учебных группах сообщения их авторов (15-20 минут);

2) подбор и краткое изложение содержания статей по определенной проблеме или вопросу, опубликованных в периодической печати. Темы рефератов определяются преподавателем, ведущим занятия в студенческой группе. Объем реферата должен быть в пределах 15-20 страниц, через 1,5 интервал.

9.3 Методические рекомендации студентам по подготовке докладов

Перед написанием доклада студенту необходимо вникнуть в сущность проблемы, которую ему предстоит освещать. Для этого студенту нужно иметь развернутый перечень литературы, посвященной анализу рассматриваемого вопроса. Перечень должен содержать различные источники по теме: учебники, учебные пособия, научные исследования, статьи и т.д.

Уже сам процесс обобщения литературы по теме требует серьезных творческих усилий, ибо предполагает кропотливую работу с каталогом в библиотеке, знакомство с дополнительной учебной литературой, усвоение тематики статей, публикуемых в периодических изданиях. Методическую помощь по составлению структуры доклада, списка литературы студенту целесообразно получить у преподавателя.

Важный предварительный этап работы над докладом - это составление его плана. План должен предусматривать вводную часть, перечень основных вопросов и заключительную часть. Во вводной части необходимо обосновать актуальность темы, обозначить целевую установку доклада, дать обзор информационных источников, которые использует автор в своем докладе.

В основной части доклада должна присутствовать логически стройная, исчерпывающая аргументация по обоснованию тех тезисов, которые автор выдвигает в качестве главной идеи доклада. Это могут быть 2-3 положения, сформулированные в форме утверждения по поводу рассматриваемой проблемы. Каждому положению целесообразно посвятить отдельный вопрос (раздел) доклада. Аргументация, выдвигаемая автором, должна иметь научный характер. Это значит, что студенту следует работать лишь с той информацией, которая имеет объективный характер и возможность проверки.

Такую информацию необходимо тщательно систематизировать и выявить в ней главное, сущностное, а уже на этой основе строить рациональную, логически непротиворечивую цепь аргументов, доказывающих истинность выдвигаемых докладчиком тезисов. Заключительная часть доклада должна содержать обоснованные выводы, которые вытекают из рассмотренных докладчиком положений.

9.4 Методические рекомендации студентам по подготовке презентаций

Проведение презентаций предусмотрено для дополнительного контроля, для расширения представлений о предмете.

Проведение презентаций в качестве самостоятельной работы студентов направлено на формирование навыков самостоятельной работы с дополнительными источниками информации. В процессе внеаудиторной работы обучающийся в большей степени сталкивается с различными сторонами реальности, что способствует развитию у обучающихся новых навыков и умений. В первую очередь тех умений, которые относятся к организации собственной работы. Это-планирование своей деятельности, реалистичное восприятие своих возможностей, умение работать с информацией.

Электронная презентация – электронный документ, представляющий набор

слайдов, предназначенный для демонстрации проделанной работы. Целью любой презентации является визуальное представление замысла автора, максимально удобное для восприятия. Электронная презентация, выполненная в среде Microsoft PowerPoint или ее аналогах — удобный способ преподнести информацию самой разной аудитории — учащимся, коллегам, подчиненным, руководству.

Основным преимуществом презентации является, очевидно, возможность демонстрации текста, графики (фотографий, рисунков, схем), анимации и видео в любом сочетании для просмотра изображений. Для проведения успешной презентации, способной завоевать внимание слушателей и произвести на них должное впечатление, необходимо подготовить грамотную речь, правильно ее озвучить, соблюдая несложные правила поведения при публичном выступлении, а также уделить определенное внимание оформлению слайдов.

Планирование презентации. Любое планирование включает в себя выяснение следующих вопросов:

- что конкретно нужно донести до аудитории по заданной теме;
- за какое время;
- в какой последовательности;
- какова будет роль, функция презентации (сопровождение, иллюстрация и пр.).

Планирование своего выступления с презентацией – это начало, первый этап планирования презентации.

Презентация начинается со слайда, содержащего ее название и, возможно, имена авторов. Также на первый слайд целесообразно поместить логотип учебного заведения.

Второй этап планирования презентации включает в себя решение о том, какие разделы необходимо включить, каково назначение каждого из них. Разместите их в логическом порядке и определите порядок выступления.

При планировании презентации желательно рассортировать возможные элементы на группы:

1. То, что обязательно должно быть включено.
2. То, что желательно включить.
3. То, что можно будет сказать, если будет время.

Необходимо помнить, что нельзя охватить все. Стройте презентацию только на тех фактах, которые могут заинтересовать всю аудиторию целиком или на тех, без которых нельзя обойтись при объяснении (пусть и не интересных). Старайтесь не включать ничего утомительного, неизвестного для большинства.

Третий этап планирования презентации – ее завершение. Продумайте логически выверенное завершение. Цель презентации обязательно диктует окончание, которое должно быть обдуманно заранее. Оно может включать:

- краткое описание изложенных фактов и аргументов – в этом случае завершение – это обобщение, подведение итогов, суммирование;
- список использованной литературы – в этом случае завершение презентации словно вовлекает слушателей в самостоятельное изучение
- благодарность за внимание – жест вежливости;
- эмоциональные эффекты (изображения, вопросы, цитаты) – в этом случае финал предлагает некие размышления, есть ориентация на сохранение эмоционального, а не рационального эффекта.

Планируя презентацию, необходимо точно представлять себе ее роль в ходе выступления. Тут возможны различные варианты. Рассмотрим некоторые из них.

1. Презентация как организация деятельности. Можно использовать в тех ситуациях, когда есть необходимость создания проблемной ситуации, сравнения и сопоставления, организации самоконтроля и самопроверки и пр. В этом случае презентация будет предлагать материал для выполнения аудиторией заданий.

2. Презентация как иллюстрация. В этом случае на слайде должны быть

представлены материалы, которые иллюстрируют выступление (фото, графические изображения, диаграммы, таблицы и пр.) Выступающий в этом случае просто обращается к слайдам, рекомендуя аудитории их внимательно рассмотреть. В этом случае он избавлен от необходимости зачитывать трудно воспринимаемые на слух данные, например, цифровые. Такие презентации экономят время докладчика.

3. Презентация как дополнительная информация. Используется, например, когда есть необходимость вводить термины и понятия, демонстрировать разные точки зрения через цитаты, выстраивать хронологию, вводить библиографические ссылки. В этом случае докладчик, выступая, использует термины, но не объясняет их, отсылая слушателей к слайду с определениями.

4. Презентация как структурирование материала. В таких презентациях велика роль плана и тезисов. План позволяет выступающему и слушателям не терять логику, а лаконичные тезисы становятся итогом рассуждений выступающего, выводом, который аудитория должна запомнить.

5. Оформление презентации. Презентация начинается со слайда, содержащего ее название и, возможно, имена авторов. Эти элементы обычно выделяются более крупным шрифтом, чем основной текст презентации. В качестве фона первого слайда можно использовать рисунок или фотографию, имеющую непосредственное отношение к теме презентации, однако текст поверх такого изображения должен читаться очень легко. Подобное правило соблюдается и для фона остальных слайдов. Тем не менее, монотонный фон или фон в виде мягкого градиента будет смотреться на первом слайде тоже вполне эффектно. Для оформления презентации следует использовать стандартные, широко распространенные пропорциональные шрифты, такие как Arial, Tahoma, Verdana, Times New Roman, Georgia и др. Использование шрифтов, не входящих в комплект, устанавливаемый по умолчанию вместе с операционной системой, может привести к некорректному отображению вашей презентации на другом компьютере, т. к. нестандартных шрифтов, которые решили использовать вы, там может просто не оказаться. Кроме того, большинство дизайнерских шрифтов, используемых обычно для набора крупных заголовков в печатных изданиях, оформления фирменного стиля, упаковок и т. д., в рамках презентации смотрятся слишком броско, отвлекают внимание от ее содержания, а порой и просто вызывают раздражение аудитории.

Ни в коем случае не стоит стараться разместить на одном слайде как можно больше текста. Для того, чтобы прочесть мелкий текст, многим необходимо существенно напрягать зрение, и, скорее всего, по своей воле никто этого делать не будет. Поэтому, чем больше текста на одном слайде вы предложите аудитории, тем с меньшей вероятностью она его прочтает. Хорошо известно, что любая речь воспринимается намного лучше, если она произносится докладчиком, обратившим свой взор к слушателям, фактически, находящимся с аудиторией в прямом зрительном контакте.

Если же докладчик начинает читать с листа, то эффективность передачи информации значительно снижается. И уж совсем нелепо выглядит человек, делающий презентацию, когда ему приходится читать текст непосредственно со слайда. В этом случае слушатели, как правило, перестают и слушать, и читать то, что изображено на экране. Докладчику, потерявшему в такой момент внимание аудитории, очень сложно вернуть его в дальнейшем. Старайтесь не использовать текст на слайде как часть вашей речи; лучше поместите туда важные тезисы и лишь один-два раза обернитесь к ним, посвятив остальное время непосредственной коммуникации с вашими слушателями.

Обязательно иллюстрируйте презентацию рисунками, фотографиями, наглядными схемами, графиками и диаграммами. Яркие картинки привлекают внимание куда эффективнее, чем сухой текст или, порой, даже очень неплохая речь. Изображению всегда следует придавать как можно больший размер; если это возможно, иллюстрации стоит распределить по нескольким слайдам, нежели размещать их на одном, но в уменьшенном виде. Подписи вполне допустимо располагать не над и не под изображением, а сбоку, если

оно, например, имеет вертикальную ориентацию. Нет ничего забавнее, чем маленькая картинка и подпись к ней, выполненная крупным шрифтом. Тема презентации предлагается студенту на выбор, в некоторых случаях, преподаватель определяет ее самостоятельно.

9.5 Методические рекомендации студентам по решению экономических тестов

Тест определяется как система вопросов определенного содержания, специфической формы. Тест состоит из тестовых заданий и ответов к ним. В задании формулируется вопрос или утверждение, содержащее постановку проблемы, и готовые ответы, которые студент подбирает самостоятельно. Среди ответов правильным обычно бывает только один, неправильных ответов должно быть 2-3. В тексте задания должна быть устранена всякая двусмысленность или неясность формулировок. В основную часть задания следует включать как можно больше слов, оставляя для ответа не более двух-трех наиболее важных, ключевых слов для данной проблемы. Тесты составлены так, что они охватывают все темы учебного курса по дисциплине. Всего студентам предлагается ответить на тесты, которые разбиты по темам изученного материала. Каждый тест включает вопрос и несколько вариантов ответов. Студенту достаточно выбрать один или несколько вариантов из предложенных ответов.

10. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Нет необходимости

11. Иные сведения и (или) материалы: (включаются на основании решения кафедры)

