

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Ястребов Олег Александрович  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 17.06.2022 10:34:05  
Уникальный программный ключ:  
ca953a0120d891083f939673078ef1a989dae18a

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования «Российский университет дружбы народов»**

**Институт экологии**

(наименование основного учебного подразделения (ОУП)-разработчика ОП ВО)

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Теория и методы разработки управленческих решений**

(наименование дисциплины/модуля)

**Рекомендована МССН для направления подготовки/специальности:**

**01.04.02 Прикладная математика и информатика**

(код и наименование направления подготовки/специальности)

**Освоение дисциплины ведется в рамках реализации основной профессиональной образовательной программы высшего образования (ОП ВО):**

**Моделирование и прогнозирование процессов в экологии и экономике**

(наименование (профиль/специализация) ОП ВО)

**2022 г.**

## 1. ЦЕЛЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Целями освоения дисциплины «Теория и методы разработки управленческих решений» является формирование у студентов системного представления о процессе принятия управленческих решений как определенном виде деятельности, его роли в обеспечении эффективного функционирования организации посредством применения различных методов принятия управленческих решений.

## 2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Освоение дисциплины «Теория и методы разработки управленческих решений» направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций (части компетенций):

Таблица 2.1. Перечень компетенций, формируемых у обучающихся при освоении дисциплины (результаты освоения дисциплины)

Шифр	Компетенция	Индикаторы достижения компетенции (в рамках данной дисциплины)
УК-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.1. Знает способы решения проблемных задач и выявлять их составляющие и связи между ними
		УК-1.2 Умеет осуществлять поиск вариантов решения проблемной задачи на основе доступных и надежных источников информации
		УК-1.3 Владеет стратегией решения проблемной ситуации на основе системного и междисциплинарного подходов
УК-2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.1 Формулирует на основе поставленной проблемы проектную задачу и способ ее решения через реализацию проектного управления
		УК-2.2 Разрабатывает концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы (в избранной профессиональной сфере): формулирует цель, задачи, обосновывает актуальность, значимость (научную, практическую, методическую и иную в зависимости от типа проекта), ожидаемые результаты и возможные сферы их применения
		УК-2.3. Разрабатывает план реализации проекта с использованием инструментов планирования; разрабатывает и анализирует альтернативные варианты проектов для достижения намеченных результатов
ОПК-3	Способен разрабатывать математические модели и проводить их анализ при решении задач в области профессиональной деятельности	ОПК-3.1 Знать основные методы и принципы математического моделирования, области их применения, особенности объектов моделирования и методики исследования моделей; основные проблемы конкретной предметной области, требующие использования современных научных методов исследования; методы и средства теоретических научных исследований,

		<p>позволяющие решать конкретные проблемы данной предметной области</p> <p>ОПК-3.2 Уметь ориентироваться в круге основных проблем, возникающих в различных областях профессиональной деятельности и использовать методы анализа и синтеза для получения новых научных знаний; разрабатывать математические модели типовых профессиональных задач, находить способы их решения и профессионально интерпретировать смысл полученного результата</p> <p>ОПК-3.3 Владеть методологией математического моделирования; навыками применения математического инструментария для создания и исследования новых математических моделей в области профессиональной деятельности, навыками построения и реализации основных математических алгоритмов; способами содержательной интерпретации полученных результатов; методами математической обработки результатов решения профессиональных задач; пакетами прикладных программ</p>
ПК-3	Способен разрабатывать и применять математические методы, системное и прикладное программное обеспечение для решения задач научной и проектно-технологической деятельности	ПК-3.1 Знает современные тенденции развития, научные и прикладные достижения в области собственной научно-исследовательской деятельности, физико-математический аппарат для моделирования (формализации) объектов или процессов реального мира
		ПК-3.2 Умеет решать стандартные и не стандартные задачи в собственной научно-исследовательской деятельности, анализировать и систематизировать результаты собственных исследований, представляет материалы в виде научных отчетов, публикаций, презентаций
		ПК-3.3 Владеет математический аппаратом для моделирования (формализации) объектов или процессов реального мира, анализом отечественной и зарубежной научно-технической информации по профессиональной тематике
ПК-5	Способен управлять проектами, планировать научно-исследовательскую деятельность, анализировать риски, управлять командой проекта	ПК-5.1 Знать: формы представления новых научных результатов – презентации, статьи в периодической печати, монографии и т.д.
		ПК-5.2 Уметь: обрабатывать полученные результаты, анализировать и осмысливать их с учетом имеющихся литературных данных; вести библиографическую работу с привлечением современных информационных технологий; представлять итоги проделанной работы в виде отчетов, рефератов, статей, оформленных в соответствии с имеющимися требованиями, с привлечением современных средств редактирования и печати.

		ПК-5.3 Владеть: основными методами построения математических моделей реальных объектов и вырабатывать на их основе 13 практические рекомендации..
ПК-7	Способен разрабатывать и оптимизировать бизнес-планы научно-прикладных проектов	ПК-7.1 Знать:- основы составления бизнес-планов научно-прикладных проектов
		ПК-7.2 Уметь:- разрабатывать и оптимизировать бизнеспланы научно-прикладных проектов
		ПК-7.3 Владеть:- методами оптимизации бизнес-планов научно-прикладных проектов
ПК-8	Способен разрабатывать корпоративные стандарты и профили функциональной стандартизации приложений, систем, информационной инфраструктуры	ПК-8.1 Знать: базовые стандарты управления корпорацией
		ПК-8.2 Уметь: разрабатывать корпоративные стандарты.
		ПК-8.3 Владеть: методами разработки корпоративных стандартов.

### 3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОП ВО

Дисциплина «Теория и методы разработки управленческих решений» относится к вариативной компоненте блока Б1 ОП ВО.

В рамках ОП ВО обучающиеся также осваивают другие дисциплины и/или практики, способствующие достижению запланированных результатов освоения дисциплины «Теория и методы разработки управленческих решений».

Таблица 3.1. Перечень компонентов ОП ВО, способствующих достижению запланированных результатов освоения дисциплины

Шифр	Наименование компетенции	Предшествующие дисциплины/модули, практики*	Последующие дисциплины/модули, практики*
УК-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	История математики и методология науки Современные проблемы экологии Макроэкономика	Научно-исследовательская работа Преддипломная практика Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена Подготовка к защите и защита выпускной квалификационной работы
УК-2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла		Научно-исследовательская работа Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена Подготовка к защите и защита выпускной квалификационной работы

Шифр	Наименование компетенции	Предшествующие дисциплины/модули, практики*	Последующие дисциплины/модули, практики*
ОПК-3	Способен разрабатывать математические модели и проводить их анализ при решении задач в области профессиональной деятельности	Прикладные задачи математического моделирования Теория вероятностей и математическая статистика Дифференциальные уравнения Дискретная математика Вариационное исчисление и оптимальное управление Теория игр Дискретные математические модели Непрерывные математические модели Дополнительные главы математического моделирования Математические модели экономических процессов Прогнозирование в экономике Математические методы в управлении Финансовое моделирование и прогнозирование Математические модели динамических процессов биосферы Прогнозирование в экологии Моделирование в задачах техносферной безопасности Управление природными ресурсами	Научно-исследовательская работа Преддипломная практика , Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена
ПК-3	Способен разрабатывать и применять математические методы, системное и прикладное программное обеспечение для решения задач научной и проектно-технологической деятельности	Численные методы решения задач математического моделирования Теория вероятностей и математическая статистика Дифференциальные уравнения Эконометрика Дискретная математика Вариационное исчисление и оптимальное управление Языки и методы программирования Теория игр Дискретные математические модели Непрерывные математические модели	Научно-исследовательская работа Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена Подготовка к защите и защита выпускной квалификационной работы

Шифр	Наименование компетенции	Предшествующие дисциплины/модули, практики*	Последующие дисциплины/модули, практики*
		Дополнительные главы математического моделирования Математические модели экономических процессов Прогнозирование в экономике Математические методы в управлении Финансовое моделирование и прогнозирование Математические модели динамических процессов биосферы Прогнозирование в экологии Моделирование в задачах техносферной безопасности Управление природными ресурсами	
ПК-5	Способен управлять проектами, планировать научно-исследовательскую деятельность, анализировать риски, управлять командой проекта		Научно-исследовательская работа Преддипломная практика Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена Подготовка к защите и защита выпускной квалификационной работы
ПК-7	Способен разрабатывать и оптимизировать бизнес-планы научно-прикладных проектов	Эконометрика	Преддипломная практика Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена
ПК-8	Способен разрабатывать корпоративные стандарты и профили функциональной стандартизации приложений, систем, информационной инфраструктуры	Численные методы решения задач математического моделирования	Преддипломная практика Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена

\* - заполняется в соответствии с матрицей компетенций и СУП ОП ВО

#### 4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ

Общая трудоемкость дисциплины «Теория и методы разработки управленческих решений» составляет 3 зачетных единицы.

Таблица 4.1. Виды учебной работы по периодам освоения ОП ВО для **ОЧНОЙ** формы обучения

Вид учебной работы	ВСЕГО, ак.ч.	Семестр(-ы)			
		1	2	3	4
<i>Контактная работа, ак.ч.</i>	27				27
Лекции (ЛК)	9				9
Лабораторные работы (ЛР)	9				9
Практические/семинарские занятия (СЗ)	9				9
<i>Самостоятельная работа обучающихся, ак.ч.</i>	54				54
<i>Контроль (экзамен/зачет с оценкой), ак.ч.</i>	27				27
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	ак.ч.	<b>108</b>			<b>108</b>
	зач.ед.	<b>3</b>			<b>3</b>

Таблица 4.2. Виды учебной работы по периодам освоения ОП ВО для **ОЧНО-ЗАОЧНОЙ** формы обучения\*

Вид учебной работы	ВСЕГО, ак.ч.	Семестр(-ы)			
		1	2	3	4
<i>Контактная работа, ак.ч.</i>	51				51
Лекции (ЛК)	17				17
Лабораторные работы (ЛР)	17				17
Практические/семинарские занятия (СЗ)	17				17
<i>Самостоятельная работа обучающихся, ак.ч.</i>	39				39
<i>Контроль (экзамен/зачет с оценкой), ак.ч.</i>	18				18
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	ак.ч.	<b>108</b>			<b>108</b>
	зач.ед.	<b>3</b>			<b>3</b>

\* - заполняется в случае реализации программы в очно-заочной форме

## 5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 5.1. Содержание дисциплины (модуля) по видам учебной работы

Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела (темы)	Вид учебной работы*
Сущность и природа управленческих решений	Природа процесса принятия решения. Связь науки об управленческих решениях с другими науками об управлении. Общие сведения о теории принятия решений. Понятия «управленческая проблема», «управленческое решение». Сферы принятия управленческого решения. Сравнительная характеристика особенностей принятия решения в бизнес-организациях. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основы принятия управленческого решения. Зависимость принятия решения в организациях от типа менеджмента. Типы менеджмента по взаимодействию с объектом управления и алгоритмы принятия решения при различных типах менеджмента.	ЛК, СЗ, ЛР
Требования, предъявляемые к	Ситуационные концепции управления процессом принятия решений. Классификация ситуаций и проблем, возникающих в деятельности организации. Выбор	ЛК, СЗ, ЛР

<p>управленческим решениям</p>	<p>критерия принятия управленческого решения. Классификация критериев принятия управленческого решения. Проекты как форма разработки, принятия и реализации управленческого решения. Характеристика основных требований, которым должны соответствовать управленческие решения: научная обоснованность, реальность управленческого решения, целевая направленность, количественная и качественная определенность, правомочность, законность, своевременность, обязательность выполнения, компетентность руководителя, всесторонняя обоснованность, экономичность, гибкость, понятность, конкретность содержания.</p>	
<p>Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР). Информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения</p>	<p>Характеристика личности ЛПР, влияющая на выбор альтернативы при принятии решений. Особенности индивидуального и группового принятия решений. Индивидуальное принятие решений против группового. Правила принятия коллективных решений. Коллективные решения в малых группах. Роль руководителя организации и его влияние на процессы принятия управленческих решений в организации. Сущность и виды ответственности руководителя при принятии решений. Информационные условия разработки и исполнения управленческих решений. Внутриорганизационная информация в контексте принятия управленческих решений. Характеристика внутренней системы информации в организации. Процесс обмена управленческой информацией между организацией и внешней средой. Понятие «информационная асимметрия». Состав стандартной информационной модели организации процесса подготовки и реализации управленческого решения. Проверка достоверности информации, характеризующей деловую ситуацию.</p>	<p>ЛК, СЗ, ЛР</p>
<p>Понятие и классификация методов разработки и принятия решений</p>	<p>Понятия «метод», «методы принятия управленческих решений», их характеристика и особенности. Краткая характеристика методов принятия управленческих решений: состав, область использования, основные характеристики. Экономикоматематические методы, методы моделирования, методы выработки решений в диалоговом режиме, количественные и качественные экспертные методы, алгоритмический, статистический, эвристический методы, методы сценариев и метод «дерева решения», топологические методы.</p>	<p>ЛК, СЗ, ЛР</p>
<p>Порядок применения методов принятия управленческих решений в процессе диагностики проблем</p>	<p>Целевая ориентация управленческих решений. Постановка цели и формулировка ограничений для принятия решений. Взаимосвязь целей и решений. Осознание необходимости принятия управленческого решения. Идентификационные проблемы: предупреждающие сигналы и источники возникновения трудностей при идентификации проблемы. Условия</p>	<p>ЛК, СЗ, ЛР</p>



	неопределенности и риска. Проблемы принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска. Порядок применения методов оценки факторов внутренней бизнес-среды организации.	
Методы принятия управленческих решений, используемые при определении альтернатив	Характеристика элементов внешней среды организации. Основные параметры процесса анализа внешней среды для принятия и реализации управленческого решения. Свойства объектов и субъектов принятия управленческого решения. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив. Методы анализа внешней среды. Личные наблюдения, опыт, аналогия. Деловая беседа, целевая анкета. Правила составления деловой анкеты. Учет интересов опрашиваемого лица. Преимущества и недостатки использования деловой анкеты. Внешний аудит и консалтинг. Преимущества и недостатки привлечения российских и зарубежных консультантов. Эффективность привлечения внешних по отношению к организации консультантов. Правила выбора консультантов. Платежная матрица. Порядок построения «Дерева решения».	ЛК, СЗ, ЛР
Методы экспертных оценок и прогнозирование в процессе принятия управленческих решений	Сущность, содержание и порядок применения экспертных оценок и методов прогнозирования при принятии управленческих решений. Метод Дельфи. Метод Монте-Карло. Метод сценариев. Мозговая атака. Использование экспертных оценок в аналитической деятельности. Экспертные системы. Методы прогнозирования в процессе принятия управленческих решений. Виды прогнозов. Неформальные методы прогнозирования. Количественные и качественные методы прогнозирования.	ЛК, СЗ, ЛР
Методы контроля за реализацией управленческих решений	Проблемы организации исполнения принятых управленческих решений. Особенности процедуры организации выполнения управленческих решений. Стимулирование и кадровое обеспечение реализации решения. Контроль реализации управленческих решений. Значение, функции и виды контроля. Социально - психологические аспекты контроля и оценки исполнения решения. Методы контроля и оценки исполнения решений. Управленческие решения и ответственность.	ЛК, СЗ, ЛР
Методы оценки результатов принятых управленческих решений	Решения как инструмент реализации изменений в функционировании и развитии предприятий. Эффективность решений. Особенности оценки эффективности управленческого решения, составляющие эффективности решений. Суть и содержание понятий «качество управленческой деятельности», «качество управленческого решения». Значение стандартизации процессов управления качеством процесса разработки и принятия управленческого решения. Понятие «супероптимальное решение». Место супероптимальных	ЛК, СЗ, ЛР

	решений среди качественных и эффективных. Приемы и методы принятия супероптимальных решений.	
--	----------------------------------------------------------------------------------------------	--

\* - заполняется только по **ОЧНОЙ** форме обучения: ЛК – лекции; ЛР – лабораторные работы; СЗ – семинарские занятия.

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 6.1. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Тип аудитории	Оснащение аудитории	Специализированное учебное/лабораторное оборудование, ПО и материалы для освоения дисциплины (при необходимости)
Компьютерный класс	Компьютерный класс для проведения занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенная персональными компьютерами (в количестве ___ шт.), доской (экраном) и техническими средствами мультимедиа презентаций.	MS Windows 10 64bit Microsoft Office 2010
Для самостоятельной работы обучающихся	Аудитория для самостоятельной работы обучающихся (может использоваться для проведения семинарских занятий и консультаций), оснащенная комплектом специализированной мебели и компьютерами с доступом в ЭИОС.	MS Windows 10 64bit Microsoft Office 2010

\* - аудитория для самостоятельной работы обучающихся указывается **ОБЯЗАТЕЛЬНО!**

## 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### Основная литература:

1. Н.В.Кузнецова. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 222 с. Режим доступа: <https://znanium.com/bookread2.php?book=953913>

2. Сендеров В.Л. Методы принятия управленческих решений : учеб. пособие / В.Л. Сендеров, Т.И. Юрченко, Ю.В. Воронцова, Е.Ю. Бровцина. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 227 с. Режим доступа: <https://znanium.com/bookread2.php?book=1004395>

3. Бережная Е.В., Бережной В.И. Методы и модели принятия управленческих решений: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2017. — 384 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <http://www.znanium.com>]. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=661263>

### Дополнительная литература:

1. Менеджмент : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М. : Магистр : НИЦ ИНФРАМ, 2018. - 656 с. - Режим доступа: <https://znanium.com/bookread2.php?book=959874>

2. Моделирование процессов управления и принятия решений в условиях чрезвычайных ситуаций / И.У. Ямалов. — 3-е изд. (эл.). - М: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2015. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=544063>

3. Системный анализ, оптимизация и принятие решений: Учебник для студентов высших учебных заведений / В.А. Кузнецов, А.А. Черепашин. - М.: КУРС : ИНФРА-М, 2017. — 256 с. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=636142>

4. Креативные решения / Лапыгин Ю.Н.- М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 191 с. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=567395>

5. Теория принятия решений и управление рисками в финансовой и налоговой сферах / Новиков А.И., Солодкая Т.И. - М.:Дашков и К, 2017. - 288 с.: ISBN 978-5-394-01380-5 - Режим доступа: <https://znanium.com/bookread2.php?book=415289>

### *Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:*

1. ЭБС РУДН и сторонние ЭБС, к которым студенты университета имеют доступ на основании заключенных договоров:

- Электронно-библиотечная система РУДН – ЭБС РУДН <http://lib.rudn.ru/MegaPro/Web>

- ЭБС «Университетская библиотека онлайн» <http://www.biblioclub.ru>

- ЭБС Юрайт <http://www.biblio-online.ru>

- ЭБС «Консультант студента» [www.studentlibrary.ru](http://www.studentlibrary.ru)

- ЭБС «Лань» <http://e.lanbook.com/>

- ЭБС «Троицкий мост»

2. Базы данных и поисковые системы:

Yandex, Goole, MathNet.

Информационная справочно-правовая система Консультант плюс (локальная версия)

Справочно-правовая система Гарант (локальная версия)

## **8. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ И БАЛЛЬНО-РЕЙТИНГОВАЯ СИСТЕМА ОЦЕНИВАНИЯ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Оценочные материалы и балльно-рейтинговая система\* оценивания уровня сформированности компетенций (части компетенций) по итогам освоения дисциплины «Теория и методы разработки управленческих решений» представлены в Приложении к настоящей Рабочей программе дисциплины.

\* - Ом и БРС формируются на основании требований соответствующего локального нормативного акта РУДН (положения/порядка).

### **РАЗРАБОТЧИКИ:**

Доцент департамента ЭБиМКП

\_\_\_\_\_  
Должность, БУП

Ледашева Т.Н.

\_\_\_\_\_  
Подпись

\_\_\_\_\_  
Фамилия И.О.

### **РУКОВОДИТЕЛЬ ОП ВО:**

Доцент департамента ЭБиМКП

\_\_\_\_\_  
Должность, БУП



\_\_\_\_\_  
Подпись

Ледашева Т.Н.

\_\_\_\_\_  
Фамилия И.О.

**Паспорт фонда оценочных средств по дисциплине**  
**«Теория и методы разработки управленческих решений»**

**Описание балльно - рейтинговой системы.**

Знания студентов оцениваются по рейтинговой системе. Оценка знаний по рейтинговой системе основана на идее поощрения систематической работы студента в течение всего периода обучения.

При выставлении оценок используется балльно-рейтинговая система, в соответствии с Положением о БРС оценки качества освоения основных образовательных программ, принятого Решением Ученого совета университета (протокол №6 от 17.06.2013 г) и утвержденного Приказом Ректора Университета от 20.06.2013 года.

**Система оценок**

Баллы БРС	Традиционные оценки РФ	ESTC
95-100	5	A
86-94		B
69-85	4	C
61-68	3	D
51-60		E
31-50	2	FX
0-30		F
51-100	Зачет	Passed

**Правила применения БРС**

1. Раздел (тема) учебной дисциплины считаются освоенными, если студент набрал более 50 % от возможного числа баллов по этому разделу (теме).
2. Студент не может быть аттестован по дисциплине, если он не освоил все темы и разделы дисциплины.
3. По решению преподавателя и с согласия студентов, не освоивших отдельные разделы (темы) изучаемой дисциплины, в течение учебного семестра могут быть повторно проведены мероприятия текущего контроля успеваемости или выданы дополнительные учебные задания по этим темам или разделам. При этом студентам за данную работу засчитывается минимально возможный положительный балл (51 % от максимального балла).
4. При выполнении студентом дополнительных учебных заданий или повторного прохождения мероприятий текущего контроля полученные им баллы засчитываются за конкретные темы. Итоговая сумма баллов не может превышать максимального количества баллов, установленного по данным темам.
5. График проведения мероприятий текущего контроля успеваемости формируется в соответствии с календарным планом курса. Студенты обязаны сдавать все задания в сроки, установленные преподавателем.

6. Время, которое отводится студенту на выполнение мероприятий текущего контроля успеваемости, устанавливается преподавателем. По завершении отведенного времени студент должен сдать работу преподавателю, вне зависимости от того, завершена она или нет.
7. Использование источников (в том числе конспектов лекций и лабораторных работ) во время выполнения контрольных мероприятий возможно только с разрешения преподавателя.
8. Отсрочка в прохождении мероприятий текущего контроля успеваемости считается уважительной только в случае болезни студента, что подтверждается наличием у него медицинской справки. В этом случае выполнение контрольных мероприятий осуществляется после выздоровления студента в срок, назначенный преподавателем. В противном случае, отсутствие студента на контрольном мероприятии признается не уважительным.
9. Студент допускается к итоговому контролю знаний с любым количеством баллов, набранных в семестре.

### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение понятию «управленческое решение».
2. Назовите стадии процесса принятия управленческого решения.
3. Дайте определение понятиям «управленческая проблема» и «управленческое решение».
4. Определите экономические, социальные, правовые и технологические основы принятия управленческого решения.
5. Назовите классификационные признаки управленческих решений
6. Поясните свойство осознанности управленческих решений.
7. Объясните требование законности, предъявляемое к управленческим решениям.
8. На какие виды делятся управленческие решения в зависимости от содержания?
9. Объясните требование научной обоснованности, предъявляемое к управленческим решениям.
10. Объясните требование экономичности, предъявляемое к управленческим решениям.
11. Как называются лица, в интересах которых разрабатываются управленческие решения?
12. На какие виды делятся управленческие решения в зависимости от источника воздействия?
13. Как называются лица, разрабатывающие управленческие решения?
14. Как называются лица – исполнители решений?
15. Как называются лица, которые оценивают управленческие решения?

16. Как называются лица, которые участвуют в разработке решений на постоянной или временной основе?
17. Что включает информационная часть любого управленческого решения?
18. Как называются лица, наделенные правом инициировать управленческие решения?
19. Поясните свойство ответственности управленческих решений.
20. На какие виды делятся управленческие решения в зависимости от уровня управления?
21. Укажите сферы деятельности, на которые направлены управленческие решения.
22. Какие основные характеристики личности ЛПР, влияющие на выбор альтернативы принятия решения.
23. В чем особенности процессов индивидуального и группового принятия решения.
24. В чем заключается роль руководителя организации в процессе разработки и принятия управленческого решения.
25. В чем заключаются преимущества современных методов анализа внешней среды.
26. Какие, с вашей точки зрения, положительные и отрицательные моменты привлечения российских и зарубежных консультантов при принятии управленческого решения.
27. Насколько эффективно привлекать внешних по отношению к организации консультантов.
28. Перечислите методы, используемые для определения альтернатив, дайте им краткую характеристику.
29. Назовите методы экспертных оценок
30. Укажите роль прогнозирования в процессе принятия управленческих решений
31. Перечислите способы контроля за реализацией управленческих решений
32. Перечислите известные Вам методы принятия управленческих решений в процессе диагностики проблем в деятельности организации
33. В чем заключаются основные проблемы организации исполнения принятых управленческих решений.
34. Назовите количественные и качественные показатели оценки эффективности деятельности организации
35. Порядок применения статистических методов исследования в процессе принятия и обоснования управленческих решений.
36. Сравнение как метод при принятии и обосновании решений.

37. Порядок применения индексного метода, метода балансовых сопоставлений и цепных подстановок в процессе принятия и обоснования управленческих решений.
38. Применение различных методов исследования для анализа альтернатив принятия решений.
39. Охарактеризуйте среду принятия решений, ее основные особенности.
40. Перечислите внутренние факторы, влияющие на принятие управленческих решений.
41. Перечислите внешние факторы, влияющие на принятие управленческих решений.
42. Дайте характеристику внешним факторам прямого воздействия.
43. Охарактеризуйте факторы косвенного воздействия на процесс принятия решений.
44. Дать определение риска в управленческих решениях.
45. Перечислите основные методы ограничения риска.
46. Личные наблюдения, опыт, аналогия.
47. Метод «дерево решения», порядок применения.
48. Методы анализа внешней и внутренней среды организации.
49. Обоснуйте роль прогнозирования в процессе принятия и обоснования управленческих решений. 2. Перечислите основные методы прогнозирования.
50. Охарактеризуйте порядок применения неформальных методов прогнозирования.
51. Охарактеризуйте порядок применения количественных методов прогнозирования.
52. Укажите особенности экспертного моделирования в менеджменте.
53. Перечислите основные методы экспертных оценок 7. Сущность метода Дельфи
54. Метод Монте-Карло, его особенности.
55. Метод сценариев и порядок его применения.
56. Положительные и отрицательные стороны метода «Мозговая атака».
57. В чем заключаются основные проблемы организации исполнения принятых управленческих решений.
58. Назовите особенности процедуры организации выполнения управленческих решений.
59. Почему необходимо стимулирование и кадровое обеспечение реализации решения.
60. В чем заключается контроль реализации управленческих решений.

61. Раскройте социально – психологические аспекты контроля и оценки исполнения решения.
62. Какие методы контроля и оценки решений вы знаете.
63. Почему необходима и в чем заключается ответственность за выполнение управленческих решений.
64. Почему решения можно рассматривать как инструмент реализации изменений в функционировании и развития организаций.
65. В чем заключается эффективность решений.
66. Дайте определение понятиям «качество управленческой деятельности» и «качество управленческого решения». Дайте определение понятию «супероптимальное решение».
67. Какое место занимают «супероптимальные решения» среди качественных и эффективных.
68. Роль синергического эффекта в формировании «супероптимальных решений».
69. Перечислите приемы и методы разработки «супероптимальных решений».
70. Назовите методы оценки результатов принятых решений.

### **Примеры контрольных заданий**

#### **Задание 1.**

Предприятие решает вопрос о том, какую назначить цену на свой товар: 40 руб. или 50 руб. Если будет установлена цена 40 руб., то возможны следующие варианты объема продаж: 40\*00 руб. с вероятностью 0,2; 350\*0 руб. с вероятностью 0,3 и 3\*000 руб. с вероятностью 0,5. Если будет установлена цена 50 руб., то возможны следующие варианты объема продаж: 3600\* руб. с вероятностью 0,1; 330\*0 руб. с вероятностью 0,5 и 31\*00 руб. с вероятностью 0,4. Все расчеты выражены в текущих ценах и не должны дисконтироваться. Нарисовать дерево решений. Какова ожидаемая стоимостная оценка наилучшего решения? При выполнении задания необходимо сформировать систему показателей, соответствующую определенному варианту решения задачи. Для этого следует вместо значка «\*» указывать свой порядковый номер по списку группы. Например, порядковый номер по списку имеет значение 4, следовательно, показатель объема продаж при цене 40 руб. составит 40400 рублей, и т.д. Решение следует обосновать.

#### **Задание 2**

На основании исходных данных о деятельности организации за смежных 2 года, соответствующих варианту (согласно порядковому номеру студента по списку группы) установить проблемы в деятельности организации, связанные с наличием сильных и слабых сторон ее внутренней бизнес - среды. В процессе диагностики проблем в деятельности



организации следует применить различные методы: абсолютные и относительные величины, группировки, детализацию, методы абсолютных и относительных разниц, балансовых сопоставлений, графический метод, средние величины, метод сравнения данных и др. Решение представить в виде таблиц, которые должны отражать систему исследуемых показателей, применяемых при анализе определенной проблемы в деятельности организации (эффективности использования персонала, состава и динамики товарооборота и т. д.). Все расчеты должны сопровождаться пояснениями и выводами о наличии выявленных проблем в деятельности исследуемой организации, их причинах и возможных последствиях. С целью оптимизации принимаемых управленческих решений в ходе выполнения задания следует установить возможные методы устранения выявленных проблем и определить наличие соответствующих перспектив. Выводы обосновать.

### Задание 3

Финансовый анализ показал, что это произошло в результате роста затрат на лакокрасочную продукцию. Такая ситуация впервые случилась в практике фирмы. Руководитель предприятия вызвал экономиста, который отвечал за планирование цен и финансовых результатов на предприятии. Экономист сообщил руководителю, что пять месяцев назад единственный поставщик лаков и красок фирмы поднял цены на свою продукцию, однако до экономиста эта информация доведена не была. В связи с этим планы организации не были пересмотрены. В разговоре руководителя с менеджером по закупкам выяснилось, что тот отправил сообщение об увеличении закупочных цен экономисту на электронную почту. Однако экономист, видимо, его не получил. Руководитель поручил менеджеру по закупкам подготовить предложение о смене поставщика лакокрасочных материалов. Анализ предложения лакокрасочной продукции показал, что на рассматриваемом рынке действуют ещё четыре поставщика, продукции которых удовлетворяют требованиям фирмы к качеству, цены которых являются приемлемыми для фирмы. В результате договор был заключен с поставщиком, предложившим наиболее выгодные условия. - Выявление действующих на рынке поставщиков и выбор оптимального поставщика относятся к таким этапам принятия решения, как ...? а) определение альтернатив б) формирование ограничений в) выбор альтернативы г) диагностика проблемы Объясните свой выбор.

### Задание 4

О проекте известно следующее: Оборудование стоимостью 80000 рублей подлежит немедленной оплате. Ожидается чистый приток наличности: 1 год - 25000 рублей; 2 год - 25000 руб.; 3 год - 40000 руб. Вычислить текущую стоимость дохода

### Задание 5

На основании исходных данных о деятельности организации за смежных 2 года, соответствующих варианту (согласно порядковому номеру студента по списку группы) установить результативность принятых управленческих решений по вопросам ценообразования, объемов продаж, структуре ассортимента и составу затрат. Рассчитать влияние отдельных факторов на динамику прибыли от продаж. Сделать вывод.

Показатели	предыду- щий год (базис.)	по отчету в ценах и затратах базис. года	факт отчетны й год	Отклонения (т.р.)	
				от пр. год.	от пере- счета
1. Покупная стоимость товаров		6739			
2. Коммерческие расходы		1021			
3. Полная стоимость реализованных товаров		7760			
4. НДС полученный		1610			
5. Выручка от продаж (без НДС)		10603			
6. Прибыль от продаж		2843			

Расчет влияния факторов на изменение прибыли от продаж

Факторы	Сумма, тыс.руб.
1. Изменение покупной стоимости товаров	
2. Изменение коммерческих расходов	
3. Изменение НДС	
4. Изменение объема реализации товаров	
5. Изменение цен	
6. Изменение ассортимента и структуры товарооборота	
ИТОГО:	

Расчет влияние факторов на изменение уровня рентабельности продаж

Показатели	Предыд. год	Отчетный год		
		в ценах и затратах пред. года	план	факт
1. Выручка от продаж (без НДС)		10603		
2. Полная стоимость реализованных товаров		7760		
3. Прибыль от продаж				
4. Уровень рентабельности реализованных товаров (%)				