



## Оглавление

1. Цели и задачи дисциплины .....	<a href="#">4</a>
2. Место дисциплины в структуре ОП.....	<a href="#">4</a>
3. Планируемые результаты обучения по дисциплине .....	5
4. Объем и виды учебной работы .....	7
5. Содержание дисциплины .....	7
5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий .....	7
5.2. Содержание разделов и тем .....	8
6. Методические указания по освоению дисциплины.....	11
6.1. Учебно-методическое обеспечение дисциплины .....	9
6.2. Методические рекомендации по самостоятельной работе студентов .....	11
6.3. Методические рекомендации по практическим и/или лабораторным занятиям.....	15
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по дисциплине .....	29
8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	<a href="#">46</a>
8.1. Рекомендуемая литература .....	<a href="#">46</a>
8.2. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».....	<a href="#">46</a>
9. Материально-техническое обеспечение дисциплины.....	<a href="#">47</a>

## 1. Цели и задачи дисциплины

Рабочая программа по дисциплине «Методы управленческих решений» разработана в соответствии с требованиями ФГОС ВО, компетентностным подходом, реализуемым в системе высшего образования по направлению подготовки «Экономика» образовательной программы профиля «Экономика и управление в государственной и муниципальной сферах».

Целью изучения дисциплины «Методы управленческих решений» является формирование у студентов системных теоретических знаний и методических основ разработки управленческих решений, умений и практических навыков в освоения методов принятия управленческих решений.

В результате изучения данной дисциплины бакалавр должен получить представление о совокупности приемов, методик разработки и реализации управленческих решений на основе применения современных моделей управления и принятия решений.

В соответствии с поставленными целями преподавание дисциплины реализует следующие задачи:

- изучение основ теории и практики разработки управленческих решений;
- изучение процесса эффективной реализации и контроля за исполнением решений в государственном и муниципальном управлении;
- овладение технологиями разработки управленческих решений;
- ознакомление с существующими системами и методами поддержки и принятия управленческих решений, областями их эффективного применения.

## 2. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина «Методы управленческих решений» входит в вариативную часть блока Б.1 «Дисциплины (модули)».

Изучение дисциплины основывается на знаниях, умениях и навыках, приобретенных обучающимся в процессе изучения дисциплин: Теория организации; Микроэкономика; Макроэкономика.

Для успешного усвоения курса студенты должны:

*Знать и понимать:*

- ▲ специфику разработки управленческих решений в различных условиях проблемной ситуации; процесс разработки управленческого решения, моделей процесса, функционального содержания этапов разработки, концепции, лежащие в основе принятия решений; методы разработки управленческих решений и технологий их применения; понятие неопределенности и риска, взаимосвязи этих явлений в процессе разработки и методах их оценки, а также снижения влияния рисков в процессе реализации управленческих решений.

*Уметь (владеть способами познавательной деятельности):*

- ▲ характеризовать: наиболее существенные факторы, обуславливающие качество решений в условиях изменяющейся среды; объяснять: свойства моделей и методов оптимизации, которые могут использоваться при принятии управленческих решений; различать: методы принятия решений и сравнительного анализа разных типов моделей,
- ▲ изучать и анализировать информацию отечественного и зарубежного опыта по тематике исследования; создавать теоретические модели, разработку планов, программ и методик проведения исследований в соответствующем направлении.

*Использовать приобретенные знания и умения в практической деятельности и повседневной жизни:*

- ▲ для определения: методических подходов к разработке управленческих решений; наиболее существенных факторов, обуславливающих качество решений в условиях изменяющейся среды; различных алгоритмов и организационных форм разработки управленческих решений; оценки эффективности управленческих решений.

Знания, умения и навыки, формируемые дисциплиной Методы управленческих решений, являются необходимыми для изучения последующих дисциплин (таблица 1).

Таблица 1

Междисциплинарные связи с последующими дисциплинами

**Программа Экономика и управление в государственной и муниципальной сферах**

№ п/п	Наименование обеспечиваемых (последующих) дисциплин	№№ тем данной дисциплины, необходимых для изучения обеспечиваемых (последующих) дисциплин								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Муниципальная экономика		+	+	+		+		+	
2.	Государственные и муниципальные финансы		+	+	+		+	+	+	+

**3. Планируемые результаты обучения по дисциплине**

Изучение дисциплины Методы управленческих решений в образовательной программе направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

обще профессиональные (ОПК – 2) - способен осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения профессиональных задач

В результате изучения дисциплины студент должен:

**Знать:**

- методы и способы сбора, анализа и обработки данных, необходимых для решения задач;
- существующие экономико-математические методы, применяемых при анализе, планировании и прогнозировании экономических процессов, основанных принципах и этапах построения статистических моделей;
- методику разработки управленческих решений в различных ситуациях;

**Уметь:**

- применять понятийно-категориальный аппарат дисциплины в профессиональной деятельности;
- собирать, анализировать результаты реализации решения, и исходя из полученного, предпринимать дальнейшие шаги по оптимизации функционирования системы;
- анализировать ситуацию, включающую управляемый объект и внешнюю среду;

**Владеть:**

- навыками использования технологий и методов принятия управленческих решений;
- навыками использования понятийного аппарата дисциплины;
- навыками использования современных методов принятия управленческих решений в различных условиях обстановки внешней среды.

обще профессиональные (ОПК – 4) - способен находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность

**Знать:**

- способы принятия организационно-управленческих решений;
- меру ответственности за принятые и реализованные управленческие решения в профессиональной деятельности;

**Уметь:**

- осуществлять обоснованный выбор критериев целесообразности решений; оценивать и выбирать альтернативный вариант управленческого решения;
- использовать современные методы принятия управленческих решений в различных условиях обстановки внешней среды.

**Владеть:**

- навыками обработки информации, средствами получения, хранения данных;
  - навыками работы с компьютером как средством управления информацией
- профессиональные (вид деятельности -аналитическая, научно-исследовательская)  
(ПК-4) - способностью на основе описания экономических процессов и явлений строить стандартные теоретические и эконометрические модели, анализировать и содержательно интерпретировать полученные результаты

**Знать:**

- основные принципы и математические методы анализа решений;
- основы построения экономической модели на основе анализа экономических процессов;
- способы интерпретации полученных результатов;
- основные понятия и современные способы построения математических моделей социально-экономических процессов

**Уметь:**

- выбирать рациональные варианты действий в практических задачах принятия решений с использованием экономико-математических моделей;
- использовать различные методики и техники исследования;
- применять знания в исследованиях прикладных задач принятия решений;
- обрабатывать эмпирические и экспериментальные данные;
- использовать математический язык и математическую символику при построении организационно- управленческих моделей

**Владеть:**

- навыками использования методов количественного анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования;
- основными способами и средствами информационного взаимодействия, получения, хранения, переработки, интерпретации информации;
- навыками работы с информационно-коммуникационными технологиями;
- математическими, статистическими и количественными методами решения типовых управленческих задач

Профессиональные (ПК-6) способностью анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях, выявлять тенденции изменения социально-экономических показателей

**Знать:**

- способы обработки и анализа отечественных и зарубежных статистических данных;
- основные принципы и математические методы анализа решений;
- основные понятия и современные способы построения моделей социально-экономических развития

**Уметь:**

- анализировать и оценивать социально-значимые явления, события, процессы;
- готовить информационно-методические материалы по вопросам социально-экономического развития общества и деятельности органов власти
- анализировать и оценивать тенденции социально-экономические показателей;
- применять количественные и качественные методы анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды

**Владеть:**

- способностью к восприятию и методическому обобщению информации, постановке цели и выбору путей ее достижения;
- навыками анализа и обработки статистических данных о социально-экономических явлениях;
- современными методами сбора, обработки и анализа экономических и социальных данных.

Дисциплина является основной в формировании данных компетенций, закладывает основы принятия управленческих решений обучающихся в различных сферах деятельности, в том числе профессиональной.

#### 4. Объем и виды учебной работы



	различных условиях внешней среды	ПК-4 ПК-6					
6	Методы решения управленческих задач	ОПК-3 ОПК-4 ПК-4 ПК-6	2	4	4		10
7	Критерии достижения целей и генерирование альтернатив решения	ОПК-3 ОПК-4 ПК-4 ПК-6	2	4	4		10
8	Выбор решения из множества альтернатив	ОПК-3 ОПК-4 ПК-4 ПК-6	2	4	4		10
9	Процесс реализации управленческих решений и оценка ответственности за реализованные решения	ОПК-3 ОПК-4 ПК-4 ПК-6	2	4	2		8
Контроль						20	20
Итого			18	36	34	20	144

## 5.2. Содержание разделов и тем

### **Тема 1. Принятие управленческих решений в организациях**

Принципы управления сложными социально-экономическими системами. Типы целей и проблем организации. Функции управленческих решений. Связи между проблемами организации.

Понятие «оптимальное решение». Интуитивные решения. Специфика разработки стратегических решений. Управленческое решение как функция менеджмента. Дескриптивная и предскриптивная составляющие принятия решений. Удовлетворительные решения, причины их предпочтительности при принятии решений.

Постановка задачи разработки управленческого решения. Циклический характер процесса. Обобщенная схема цикла. Методы формирования инструментария разработки управленческого решения

### **Тема 2. Принятие решений в структуре менеджмента**

Проблема и проблемная ситуация. Стратегические, тактические и оперативные решения. Достижение цели и результативность. Затраты времени и ресурсов. Эффективность и оптимальность.

Планирование, контроллинг, коммуникации, человеческие ресурсы, система управления организацией.

Функции управления: прогнозирование, планирование, организация, координация, учет, контроль.

Принятие решений как связующий процесс в управлении.

Описательная и предписывающая функции принятия решений. Психологическая и нормативная теории принятия решений

### **Тема 3. Сущность и содержание управленческих решений**

Экономическая, организационная, правовая, технологическая, многоэтапная сущность управленческих решений с позиций модели «черного ящика».

Процесс разработки и реализации управленческих решений. Постановка задачи разработки управленческих решений.

Схема цикла разработки управленческих решений.

Количественные и качественные цели принятия решений, ограниченность ресурсов в принятии решений, проблема выбора.

Индивидуальные и групповые решения

#### **Тема 4. Этапы процесса принятия управленческих решений**

Процесс разработки управленческого решения с позиции теории систем. Функции процесса разработки управленческого решения.

Параметры входа и выхода процесса разработки управленческого решения. Модель состава системы разработки управленческого решения.

Объекты разработки управленческого решения. Структурная схема процесса разработки управленческого решения (модель «белого ящика» процесса).

Благоприятные возможности внешней среды как специфический ресурс ее развития с точки зрения системного подхода к разработке управленческого решения.

Парадигмы разработки управленческих решений. Концепции: максимизации полезности; имманентной иррациональности; ограниченной рациональности; эмоциональных решений, принципы, на которых они основываются.

Схема процесса разработки управленческого решения. Этапы процесса разработки управленческого решения и их функциональное содержание

#### **Тема 5. Принятие управленческих решений в различных условиях внешней среды**

Вопросы исследования внешней среды организации, сведения о состоянии которой в совокупное и со сведениями о внутренней среде образуют модель проблемной ситуации. SWOT-анализ организации и ее окружения.

Процедура оценки сильных и слабых сторон организации, ближней и дальней внешней среды. Анализ влияния параметров ближней внешней среды. Анализ влияния параметров дальней внешней среды.

Анализ параметров переработки ресурсов в организации. Анализ параметров менеджмента в организации.

Неопределенность и риск. Взаимосвязь их как явлений. Неопределенность как явление. Неопределенность в процессе принятия решений.

Принятие решений в условиях определенности. Принятие решений в условиях неопределенности. Формализация проблемной ситуации как инструмент снижения неопределенности. Принятие решений в условиях риска, виды рисков. Зоны рисков, оценка риска, методы управления рисками. Процедуры экспертизы альтернатив. Учет нескольких рисков

#### **Тема 6. Методы решения управленческих задач**

Метод экспертного оценивания как инструмент количественной оценки качества альтернатив в условиях слабоформализуемой проблемной ситуации. Сущность метода экспертных оценок, экспертные суждения.

Типовые задачи, решаемые методом экспертного оценивания. Процесс экспертизы как последовательность этапов, содержание которых может варьироваться в зависимости от реальных условий и ограничений. Субъектный состав процесса экспертной оценки и схема его формирования. Методы формирования экспертных групп.

Объектный состав процесса экспертной оценки, его источники и методы формирования. Определение компетентности эксперта методом самооценки. Анкетирование как метод сбора экспертной информации. Типы анкет по кругу решаемых задач и типы применяемых вопросов. Методы обработки экспертной информации: экспертное ранжирование; метод простой ранжировки; метод непосредственной оценки; метод парных сравнений.

Оптимизация решения как процесс. Методы, применяемые для оптимизации решений. Исследование операций. Задачи, решаемые методами исследования операций. Модель процесса и функции подсистемы поддержки РУР. Этапы решения задачи в исследовании операций.



Аналитический, статистический и матричный методы разработки управленческого решения. Метод математического программирования. Исследование решений на множестве Эджворта—Парето

### **Тема 7. Критерии достижения целей и генерирование альтернатив решения**

Критерий как количественно выраженная цель - ее количественная модель. Общие для большинства предприятий критерии достижения целей. Система критериев достижения целей предприятия.

Шкалы оценок по критериям, которые задают совокупность возможных значений показателей и их допустимых преобразований. Количественные и качественные типы шкал. Номинальные, порядковые и метрические шкалы. Типы метрических шкал: абсолютные шкалы, шкалы отношений и интервальные шкалы.

Критерий эффективности как определяющее правило, позволяющее оценить альтернативы и осуществить выбор из их множества. Два основных вида критерия эффективности: «критерий оптимальности» и «критерий пригодности». Скалярный и векторный показатели эффективности

### **Тема 8. Выбор решения из множества альтернатив**

Управленческое решение как инструмент повышения эффективности деятельности организации. Эффективность управленческого решения и его реализация. Факторы, влияющие на эффективность. Метод оценки эффективности решения «затраты-прибыль».

Виды эффективности и методы оценки. Методы оценки экономического эффекта. Показатель эффективности как мера степени достижения цели. Показатели эффективности решений. Формы показателей.

Классификация видов эффективности в зависимости от целей организации. Взаимосвязь видов эффективности. Эффективность стратегических управленческих решений.

Затраты на разработку стратегического управленческого решения. Затраты на реализацию стратегического управленческого решения. Период окупаемости стратегического управленческого решения. Динамика прироста прибыли и эффективности стратегического управленческого решения на разных этапах разработки и реализации. Целевая эффективность решения. Факторы, влияющие на эффективность стратегического управленческого решения

### **Тема 9. Процесс реализации управленческих решений и оценка ответственности за реализованные решения**

Перестройка организации, радикальные и умеренные преобразования. Стратегические изменения. Концепции перемен. Метод «аккордеона». Сопротивление изменениям. Силы сопротивления. Причины сопротивлений. Методы преодоления сопротивлений.

Виды ответственности за реализованные решения.

## **6. Методические указания по освоению дисциплины**

### **6.1. Учебно-методическое обеспечение дисциплины**

#### **Перечень источников литературы, ресурсов Интернет**

##### **Основная литература:**

Рубчинский, А. А. Методы и модели принятия управленческих решений : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. А. Рубчинский. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 526 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-6033-4.

<https://www.biblio-online.ru/book/B84F97B8-57C9-4E4A-9A64-D6FA8978FE7B>

##### **Дополнительная литература:**

Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. В. Трофимов, Л. А. Трофимова. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 335 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-7751-6.

<https://www.biblio-online.ru/book/20B21AEB-0968-404C-9E08-63DAECFD4299>

## 6.2. Методические рекомендации по самостоятельной работе студентов

Цель самостоятельной работы - подготовка современного компетентного специалиста и формирование способностей и навыков к непрерывному самообразованию и профессиональному совершенствованию.

Таблица 4

Формы самостоятельной работы обучающихся по темам дисциплины

№ п/п	Наименование темы самостоятельной работы (СР)	Форма СР
1.	Тема 1. Принятие управленческих решений в организациях	- подготовка доклада/реферата - тестирование
2.	Тема 2. Принятие решений в структуре менеджмента	- подготовка доклада/реферата - тестирование
3.	Тема 3. Сущность и содержание управленческих решений	- подготовка доклада/реферата - тестирование
4.	Тема 4. Этапы процесса принятия управленческих решений	- подготовка доклада/реферата - тестирование
5.	Тема 5. Принятие управленческих решений в различных условиях внешней среды	- подготовка доклада/реферата - тестирование
6.	Тема 6. Методы решения управленческих задач	- подготовка доклада/реферата - тестирование
7.	Тема 7. Критерии достижения целей и генерирование альтернатив решения	- подготовка доклада/реферата - тестирование
8.	Тема 8. Выбор решения из множества альтернатив	- подготовка доклада/реферата - тестирование
9.	Тема 9. Процесс реализации управленческих решений и оценка ответственности за реализованные решения	- подготовка доклада/реферата - тестирование

В качестве одной из форм самостоятельной работы студентам предлагается подготовка докладов/рефератов, контрольные вопросы и тестовые задания.

### Примерная тематика докладов/рефератов

#### Тема 1. Принятие управленческих решений в организациях

1. Принципы управления сложными социально-экономическими системами.
2. Принятие решений как механизм управления организацией.
3. Патологии в управленческих решениях.
4. Функции управленческого решения
5. Расширенная классификация управленческих решений
6. Постановка задачи разработки управленческого решения
7. Циклический характер процесса. Обобщенная схема цикла
8. Методы формирования инструментария разработки управленческого решения

#### Тема 2. Принятие решений в структуре менеджмента

1. Организация управления как система формирования решений.
2. Общие сведения о теории принятия решений.
3. Задача принятия управленческих решений.
4. Обобщенная схема цикла принятия управленческих решений
5. Принятие решений как связующий процесс в управлении

6. Описательная и предписывающая функции принятия решений
7. Психологическая и нормативная теория принятия решений

### **Тема 3. Сущность и содержание управленческих решений**

1. Сущность принятия решений с позиций процесса и явления.
2. Задача принятия управленческих решений и схема цикла принятия управленческих решений.
3. Проблемы принятия решений.

### **Тема 4. Этапы процесса принятия управленческих решений**

1. Системный аспект процесса разработки управленческих решений.
2. Парадигмы разработки управленческих решений.
3. Этапы процесса принятия решений.
4. Экономическая, организационная, правовая, технологическая, многоэтапная сущность управленческих решений с позиций модели «черного ящика».
5. Количественные и качественные цели принятия решений, ограниченность ресурсов в принятии решений

### **Тема 5. Принятие управленческих решений в различных условиях внешней среды**

1. Анализ внешней и внутренней среды организации
2. Понятие о неопределенности и риска.
3. Принятие решений в условиях определенности.
4. Принятие решений в условиях неопределенности.
5. Принятие решений в условиях риска.

### **Тема 6. Методы решения управленческих задач**

1. Сущность метода экспертных оценок. Этапы экспертизы.
2. Субъекты и объекты экспертизы. Субъектный состав экспертизы. Объектный состав экспертизы.
3. Методы формирования экспертных групп.
4. Методы сбора экспертной информации.
5. Методы обработки экспертной информации.
6. Технологии применения методов принятия решений
7. Метод оптимизации решений и место исследования операций в подсистеме поддержки процесса разработки решений.
8. Матричные методы разработки управленческих решений
9. Метод исследования на множестве Эджворта-Парето.

### **Тема 7. Критерии достижения целей и генерирование альтернатив решения**

1. Понятие, сущность критерия как категории, которая может отражать как количественные, так и качественные характеристики, определяющий выбор той или иной альтернативы
2. Критерии принятия решений и их шкалы.
3. Показатели и критерии эффективности.
4. Классификация критериев по типам
5. Подходы к оценке альтернатив по критерию эффективности
6. Подхода к оценке альтернатив по критерию оптимальности
7. Подхода к оценке альтернатив по критерию пригодности

### **Тема 8. Выбор решения из множества альтернатив**

1. Эффективность управленческого решения как экономическая категория
2. Эффективность операции.
3. Виды эффективности и методы оценки.
4. Эффективность стратегических управленческих решений
5. Методы оценки эффективности операции

6. Специфика оценки эффективности стратегических управленческих решений  
7. Структура затрат на разработку управленческого решения

### **Тема 9. Процесс реализации управленческих решений и оценка ответственности за реализованные решения**

1. Перемены как проблема менеджмента организации.
2. Типология концепций стратегических перемен.
3. Методы преодоления сопротивления изменениям в организациях.
4. Подходы для преодоления сопротивления изменениям.
5. Виды ответственности за реализованные решения
6. Специфика внесения изменений в организации
7. Подходы к внесению стратегических изменений в организации
8. Факторы стратегических перемен

### **Методика написания рефератов и докладов**

**Целью** написания реферата является систематизация, закрепление и углубление теоретических знаний студентов о методологии и методике анализа и проектирования, а также выработка у них навыков, способностей и умения применения теоретических знаний для разработки и принятия решений в условиях неполноты информации и постоянных изменений в реальных проблемных ситуациях.

Целями реферата по дисциплине Методы управленческих решений являются:

- оценка уровня овладения студентами теоретико-методологическими основами;
- выявление степени умения излагать концептуальное видение проблемы;
- углубление и закрепление знаний, полученных студентами в результате изучения специальной литературы и практической деятельности в области управления;
- применение основ теории к практике разработки управленческих решений, организации их эффективной реализации и контроля за исполнением;
- овладение студентами методологией и технологиями принятия управленческих решений, базирующихся как на современных математических методах, так и на результатах и подходах к управлению поведенческих наук с учетом условий рыночной экономики и реформирования российской государственности;
- приобретение навыков в принятии управленческих решений;
- развитие умения увязывать теоретические положения с реальными условиями современной практики управления в условиях рыночной экономики;
- оценка степени подготовленности к профессиональной деятельности, выявления своих сильных и слабых качеств, направлений и путей устранения своих недостатков;
- уточнение основных понятий по изучаемой проблеме, определение объекта и предмета исследования по реферату;
- резюмирование предварительно полученных выводов в целях дальнейшей их разработки в выпускной квалификационной работе.

В результате выполнения реферата студенты должны уметь:

- квалифицированно выполнять постановку управленческой задачи;
- осуществлять диагностику и анализ проблемных ситуаций;
- анализировать, определять цели, выбирать критерии, оценивать и выбирать альтернативный вариант решения;
- применять практические навыки технологии разработки и принятия управленческих решений в конкретных условиях;
- творчески принимать управленческие решения и осуществлять контроль за их реализацией;

Написание реферата по дисциплине «Методы управленческих решений» предполагает использование студентами знаний, полученных в результате изучения таких дисциплин как прикладная математика, информатика, теория управления, теория государственного управления.

Математические расчеты, оформление результатов исследований и заданий выполняются с использованием персональных ЭВМ.

### **Требования к содержанию**

При написании реферата по дисциплине «Методы принятия решений» студент на основе данных учится собирать, систематизировать, анализировать информацию о внешней и внутренней сфере, выявлять проблемы, требующие принятия управленческих решений, формировать конечную цель разработки, предлагать альтернативные варианты решения, на основе оценки их эффективности проводить выбор окончательного решения и составлять программу его реализации.

Выполнение реферата позволяет развивать навыки творчества и самостоятельности, приобщает студентов к научно-исследовательской работе, способствует применению теоретических знаний на практике.

Обобщенная практика подготовки письменных работ показывает полезность соблюдения следующей логической последовательности:

- осмысление избранной темы (проблемы) для освещения в письменной работе и формирование соответствующего замысла;
- поиск информационных и документальных источников;
- систематизация материалов и выработка плана написания работы;
- написание текста работы;
- обработка рукописи, оформление научно-справочного аппарата, приложений, титульного листа.

Студент обязан изучить все новое прогрессивное, что появилось за последние годы в области разработки управленческих решений и может быть использовано в реферате.

При подготовке реферата требуется использование соответствующей литературы: учебной, учебно-методической, научно-исследовательской, справочной, нормативно статистической. Кроме того, для овладения современными концепциями разработки управленческих решений, студенты должны использовать в работе периодическую печать (газеты, журналы), материалы конференций, научные труды исследовательских организаций и учебных заведений

### **Технические требования, предъявляемые к выполнению реферата.**

Объем работы должен быть, как правило, не менее 10 и не более 15 страниц. Работа должна выполняться через полуторный интервал 12 шрифтом, размеры оставляемых полей: левое - 25 мм, правое - 15 мм, нижнее - 20 мм, верхнее - 20 мм. Страницы должны быть пронумерованы.

Расстояние между названием части реферата или главы и последующим текстом должно быть равно трем интервалам. Фразы, начинающиеся с "красной" строки, печатаются с абзацным отступом от начала строки, равным 1 см.

При цитировании необходимо соблюдать следующие правила:

- текст цитаты заключается в кавычки и приводится без изменений, без произвольного сокращения цитируемого фрагмента (пропуск слов, предложений или абзацев допускается, если не влечет искажения всего фрагмента, и обозначается многоточием, которое ставится на месте пропуска) и без искажения смысла;
- каждая цитата должна сопровождаться ссылкой на источник, библиографическое описание которого должно приводиться в соответствии с требованиями библиографических стандартов.

### **Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы по дисциплине «Методы управленческих решений»**

Электронный учебный курс «Методы управленческих решений» // <http://lib.sale/upravlencheskie-resheniya-knigi/tema-prinyatie-resheniy>

## **6.3. Методические рекомендации по практическим и/или лабораторным занятиям**

### **Тема 1. Принятие управленческих решений в организациях (4 часа)**

#### **Занятие 1 (2 часа)**

1. Сущность и содержание управленческого решения как категории менеджмента
2. Функции управленческих решений
3. Классификация управленческих решений

### **Занятие 2 (2 часа)**

1. Постановка задачи разработки управленческого решения
2. Использование типологии менеджмента и классификации управленческих решений в практике управления

#### **Контрольные вопросы:**

1. С помощью какого процесса выполняются основные функции менеджмента (планирования, организации, мотивации и контроля)?
2. Какими принципами управления обусловлен выбор?
3. Чем принципиально отличается индивидуальный выбор от решения задач выбора в процессе управления социально - экономическими системами?
4. Какова роль принципов управления сложными социально-экономическими системами в процессе разработки управленческих решений и их реализации?
5. Чем чревато нарушение указанных принципов?
6. В чем состоит главная функция управленческого решения?
7. Что, на ваш взгляд, является результатом процесса разработки управленческого решения?
8. Подумайте, почему принцип оптимальности теряет актуальность, когда речь идет о стратегических управленческих решениях, уступая при этом доминирующее положение принципу развития, согласно которому стратегическое управленческое решение должно обеспечивать развитие организации?

#### **Литература**

##### **Основная литература:**

Рубчинский, А. А. Методы и модели принятия управленческих решений : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. А. Рубчинский. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 526 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-6033-4.

<https://www.biblio-online.ru/book/B84F97B8-57C9-4E4A-9A64-D6FA8978FE7B>

##### **Дополнительная литература:**

Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. В. Трофимов, Л. А. Трофимова. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 335 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-7751-6.

<https://www.biblio-online.ru/book/20B21AEB-0968-404C-9E08-63DAECFD4299>

##### **Литература для самостоятельного изучения:**

1. Саак Э.А., Тюшняков В.Н. Разработка управленческого решения: в системе государственного и муниципального управления. Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2012.
2. Бражко Е.И., Серебрякова Г.В., Смирнов Э.А. Управленческие решения: учебное пособие. М.: РИОР, 2010.
3. Левина С.Ш., Турчаева Р.Ю. Управленческие решения: конспект лекций. Ростов-на-Дону, Феникс, 2010.
4. Соколова Л.Е. Разработка управленческого решения: конспект лекций. М.: Высшее образование, 2011.
5. Лафта Дж.К. Управленческие решения: Учеб.пособ. – М.: ООО фирма «Благовест-В», 2004.
6. Лукичёва Л.И. Управленческие решения. М.: Омега-Л, 2010.
7. Шишкова Г.А. Менеджмент: Управленческие решения. Учебно-методический модуль “Я иду на занятия”, факультет управления РГГУ. М. Изд-во Ипполитова, 2012.
8. Вертакова Ю.В. Управленческие решения: разработка и выбор. Учеб. пособие. М. Кнорус, 2015.
9. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. – 7-е изд., испр. и доп. – М.: Дело АНХ, 2011.
10. Лапыгин Ю.Н. Управленческие решения: учебное пособие. М.: Эксмо, 2011.
11. Чудновская С.Н. Управленческие решения: учебник. М.: Эксмо, 2011.
12. Юкаева В.С. Управленческие решения: учебное пособие. М: Изд-во «Дашков и К», 2012

## **Тема 2.Принятие решений в структуре менеджмента (4 часа)**

### **Занятие 1 (2 часа)**

1. Основные функции управления
2. Принятие решений как связующий процесс управления
3. Достижение цели и результативность

### **Занятие 2 (2 часа)**

1. Роль исследования процессов менеджмента и разработки управленческих решений в формировании методологического знания о функционировании и развитии организации
2. Описательная и предписывающая функции принятия решений

#### **Контрольные вопросы:**

1. Найдите в словаре определение понятий «проблема», «проблемная ситуация» и подумайте, чем отличаются оперативные решения от стратегических?
2. С чем чаще приходится иметь дело в принятии решений: с причинами или со следствиями?
3. Какие виды деятельности следует отнести к объектам принятия решений?
4. Какие виды деятельности содержат элементы принятия решений в организациях.
5. Что, в сущности, представляют собой функции управления?
6. Какие функции включает разработка управленческих решений?
7. Что, на ваш взгляд, представляет собой стратегическое планирование и какое место занимает в нем разработка управленческих решений?
8. В какой последовательности чаще всего выстраивают основные функции управления? Почему на первом месте стоит прогнозирование?
9. Почему разработка управленческих решений связывает основные функции управления?
10. Какие решения принимаются в процессе планирования или координации и почему?
11. В чем заключаются описательная и предписывающая функции принятия решений?
12. Найдите в словаре определение понятий «дескриптивный» и «прескриптивный». Какое значение имеют указанные термины в контексте принятия решений?
13. Сформулируйте, из каких утверждений может состоять психологическая теория решений, раскрывающая внутреннее содержание деятельности и поведения людей.
14. Подумайте, почему руководители часто ограничиваются удовлетворительными решениями, а не ориентируются на максимальные?

#### **Литература**

##### **Основная литература:**

Рубчинский, А. А. Методы и модели принятия управленческих решений : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. А. Рубчинский. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 526 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-6033-4.

<https://www.biblio-online.ru/book/B84F97B8-57C9-4E4A-9A64-D6FA8978FE7B>

##### **Дополнительная литература:**

Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. В. Трофимов, Л. А. Трофимова. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 335 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-7751-6.

<https://www.biblio-online.ru/book/20B21AEB-0968-404C-9E08-63DAECFD4299>

##### **Литература для самостоятельного изучения:**

1. С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин, К.В. Балдин. Управленческие решения - М.: Юнити, 2013
2. Основы концепции современного государственного управления. Ч.1,2. - М.: ГУУ., 2016
3. О.С. Виханский, А.И. Наумов. Менеджмент - М: Высшая школа, 2014
4. Н.Л. Карданская. Принятие управленческих решений. М: Юнити, 2009.
5. Р.А. Фатхутдинов. Управленческие решения. М: Инфра-М, 2009.
6. А.В. Грешилов. Как принять решение в реальных условиях - М: Радиосвязь, 2011
7. Р. Доусон. Уверенно принимать решения. Программа действия - М: Юнити, 2010

8. Дж.К. Лафта. Эффективность менеджмента организации: учебное пособие -М: Рус. деловая литература, 2009
9. Б.Г. Литвак. Экспертные оценки и принятие решений - М: Патент, 2010
10. В.Н. Цыгичко. Руководителю о принятии решений - М: Инфра – М, 2011
11. М. Эддоус, Р. Стенфилд Р. Методы принятия решений, М: Аудит, 2015
12. Государственное управление: основы теории и организации. Учебник. - М., 2010.
13. Диев В.С. Управленческие решения: неопределенность, модели, интуиция. - Новосибирск, 2012.
14. Доусон Р. Уверенно принимать решения. - М.: ЮНИТИ, 2013.
15. Евланов Л.Г. Теория и практика принятия решений. -М.: Экономика, 2013.
16. Екатеринбургский Ю.Ю. Управленческие ситуации: анализ и решения. -М.: Экономика, 2010
17. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учебное пособие. - М., 2011.
18. Зотов В.Б. Территориальное управление (методология, теория, практика). -М., 2010
19. Карданская Н.Л. Основы принятия управленческих решений. Учебное пособие. - М.: Русская деловая литература, 2014
20. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. - М.: Дека, 2014
21. Красников В.С. Разработка управленческих решений. - СПб., 2015
22. Купряшин Г.Л., Соловьев А.И. Государственное управление: Учебное пособие.-М., 2013

### **Тема 3. Сущность и содержание управленческих решений (4 часа)**

#### **Занятие 1 (2 часа)**

1. Многоэтапная сущность управленческих решений
2. Процесс разработки и реализации управленческих решений

#### **Занятие 2 (2 часа)**

1. Количественные и качественные цели принятия управленческих решений
2. Индивидуальные и групповые решения
3. Альтернативы достижения цели и разработка управленческих решений

#### **Контрольные вопросы:**

1. Как выстроить процесс разработки и реализации управленческих решений?
2. В чем заключается сущность принятия решений как явления?
3. Какие процедуры могут быть задействованы в нем?
4. Что необходимо учитывать при принятии решений, почему лицу, принимающему решение, нужно знать этапы принятия решений?
5. Подумайте, что должно быть объектом внимания лица, принимающего решения?
6. Какими еще могут быть решения, кроме экономических, организационных и правовых?
7. Что, в сущности, представляет собой процесс принятия решений как таковой и как социально-экономическое явление.
8. Сформулируйте задачу принятия управленческих решений, определив исходное и требуемое состояния управляемого объекта.
9. Из каких этапов состоит цикл принятия решений?
10. По каким критериям можно оценивать варианты решений?
11. Подумайте, можно ли принимать решения без знаний этапов принятия решений?
12. Что дает знание этапов принятия решений?
13. Что может включать генерирование альтернатив?
14. Зачем нужен анализ проблемной ситуации?
15. Как оценить эффективность принимаемых решений?
16. Чему следует отдавать предпочтение: количественным или качественным решениям?
17. Можно ли отыскать идеальное решение?
18. Назовите особенности принятия индивидуальных решений.
19. Целесообразно ли организовывать групповое обсуждение решаемой задачи, и если да, то почему?



## 20. В чем состоят основные особенности принятия групповых решений?

### Литература

#### Основная литература:

Рубчинский, А. А. Методы и модели принятия управленческих решений : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. А. Рубчинский. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 526 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-6033-4.

<https://www.biblio-online.ru/book/B84F97B8-57C9-4E4A-9A64-D6FA8978FE7B>

#### Дополнительная литература:

Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. В. Трофимов, Л. А. Трофимова. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 335 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-7751-6.

<https://www.biblio-online.ru/book/20B21AEB-0968-404C-9E08-63DAECFD4299>

#### Литература для самостоятельного изучения:

1. Ларичев О.И. Объективные модели и субъективные решения. - М., 2012
2. Литвак Б.Г. Управленческие решения. Учебник. - М.: Экмос, 2012.
3. Литвак Б.Г. Экспертные оценки и принятие решений. - М.: Патент, 2010.
4. Планкетт Л., Хейл Г. Выработка и принятие управленческих решений. - М., 2014.
5. Рейльян Я.Р. Аналитическая основа принятия управленческих решений. -М.: Финансы и статистика, 2011
6. Стратегическое управление инновационной деятельностью: учебно-методическое пособие. Н.В.Высоцкая и др. - Новосибирск: СибАГС, 2010.
7. Тейл Г. Экономические прогнозы и принятие решений. - М.: Статистика, 2014.
8. Теория выбора и принятия решений / Уч. пособие для вузов / И.М. Макаров и др. - М.: Наука, 2010
9. Теория организаций и организационное проектирование (пособие по неклассической методологии): Учебное пособие. - Саратов, 2012
10. Трухаев Р.И. Модели принятия решений в условиях неопределенности. -М.: Наука, 2011.
11. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. - М., 2008.
12. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения: Учебное пособие. 2014.
13. Цигичко В.Н. Руководителю о принятии решений. - М.: ИНФРА-М, 2015.
14. Эддоус М., Стенсфилд Р. Методы принятия решений. - М.: Аудит, 2010.
15. Энциклопедия рынка. Инжиниринг, консалтинг, маркетинг, менеджмент в международном бизнесе: мировой опыт - практика в России. Русско-английский словарь-справочник. Практическое пособие. Св. 4000 терминов. Малый проект. Часть 7 / Под ред. проф. Б.Г. Дякина. - М.: ROSBI, 2000.
16. Юдин А.Б. Вычислительные методы принятия решений. - М.: Наука, 2010.
17. Пужаев А.В. Управленческие решения: Учебное пособие. М. : Кнорус, 2010.
18. Потапов С.В. Как принимать решения. М.: Эксмо, 2011.
19. Бражко Е.И., Серебрякова Г.В., Смирнов Э.А. Управленческие решения: учебное пособие. М.: РИОР, 2015.
20. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений: учебник. М.: Юнити-Дана, 2011.

### Тема 4. Этапы процесса принятия решений (4 часа)

#### Занятие 1 (2 часа)

1. Процесс разработки управленческого с позиции теории систем
2. Модель состава системы разработки управленческого решения
3. Структурная модель процесса разработки управленческого решения

#### Занятие 2 (2 часа)

1. Концепции процесса разработки управленческого решения
2. Этапы процесса разработки управленческого решения и их функциональное содержание

#### Контрольные вопросы:

1. Какая функция может быть у процесса разработки управленческого решения как системы, представив указанный процесс в виде модели «черного ящика». Обозначьте на схеме, какие входы может содержать указанный процесс, что ожидается получить на выходе.
2. В чем сходство между процессом экспертизы (тема 3) и процессом разработки управленческого решения?
3. В чем заключаются отличия между указанными процессами?
4. Можно ли считать, что структурная схема процесса РУР отражает работу ЛПР, которая происходит в его сознании в процессе разработки решения?
5. Способно ли формирование системных представлений об указанных процессах дисциплинировать и систематизировать мышление, позволить принимать решения более эффективно, или такие представления могут лишь запутать ЛПР, привести к возникновению противоречий между теми представлениями, на основе которых он ранее осуществлял выбор, и новыми теоретическими обобщениями?
6. Что вносит в теорию больше неопределенности: отсутствие теоретического обобщения или наличие двух, порой противоположных точек зрения на одно и то же явление?
7. Почему человек может вопреки здравому смыслу примитивное иррациональное решение?
8. Нарисуйте схему принятия управленческого решения, основываясь на знании содержания процесса разработки управленческого решения.
9. Для чего необходимо разделение процесса разработки решения на этапы?
10. Нельзя ли организовать процесс разработки комплексно, не ожидая результатов предыдущих этапов, как если бы функции этапов выполнялись параллельно, и информация на входе в каждый этап дополнялась новой, поступающей с выходов остальных процессов. Например, процесс выявления факторов внешней среды стартовал одновременно с процессом разработки альтернатив, и эти два процесса обменивались бы информацией по ходу реализации функций, которые в них заложены.
11. Подумайте, какие субъекты могут принимать участие на каждом этапе разработки управленческого решения на разных этапах, а какие — по всему процессу?

## **Литература**

### **Основная литература:**

Рубчинский, А. А. Методы и модели принятия управленческих решений : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. А. Рубчинский. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 526 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-6033-4.

<https://www.biblio-online.ru/book/B84F97B8-57C9-4E4A-9A64-D6FA8978FE7B>

### **Дополнительная литература:**

Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. В. Трофимов, Л. А. Трофимова. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 335 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-7751-6.

<https://www.biblio-online.ru/book/20B21AEB-0968-404C-9E08-63DAECCFD4299>

### **Литература для самостоятельного изучения:**

1. Саак Э.А., Тюшняков В.Н. Разработка управленческого решения: в системе государственного и муниципального управления. Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2012.
2. Бражко Е.И., Серебрякова Г.В., Смирнов Э.А. Управленческие решения: учебное пособие. М.: РИОР, 2010.
3. Левина С.Ш., Турчаева Р.Ю. Управленческие решения: конспект лекций. Ростов-на-Дону, Феникс, 2010.
4. Соколова Л.Е. Разработка управленческого решения: конспект лекций. М.: Высшее образование, 2011.
5. Лафта Дж.К. Управленческие решения: Учеб.пособ. – М.: ООО фирма «Благовест-В», 2004.
6. Лукичёва Л.И. Управленческие решения. М.: Омега-Л, 2010.

7. Шишкова Г.А. Менеджмент: Управленческие решения. Учебно-методический модуль “Я иду на занятия”, факультет управления РГГУ. М. Изд-во Ипполитова, 2012.
8. Вертакова Ю.В. Управленческие решения: разработка и выбор. Учеб. пособие. М. КноРус, 2015.
9. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. – 7-е изд., испр. и доп. – М.: Дело АНХ, 2011.
10. Лапыгин Ю.Н. Управленческие решения: учебное пособие. М.: Эксмо, 2011.
11. Чудновская С.Н. Управленческие решения: учебник. М.: Эксмо, 2011.
12. Юкаева В.С. Управленческие решения: учебное пособие. М: Изд-во «Дашков и К», 2012

## **Тема 5. Принятие управленческих решений в различных условиях внешней среды(4 часа)**

### **Занятие 1 (2 часа)**

1. Анализ параметров влияния факторов внешней среды на деятельности организации
2. Процедура оценки сильных и слабых сторон организации
3. Неопределенность и риск, взаимосвязь их как явлений
4. Принятие решений в условиях определенности

### **Занятие 2 (2 часа)**

1. Формализация проблемной ситуации как инструмент снижения неопределенности
2. Принятие решений в условиях риска, виды рисков
3. Процедура экспертизы альтернатив

### **Контрольные вопросы:**

1. Каким образом внешняя среда может влиять на деятельность организации, и почему, на ваш взгляд, существует деление на дальнюю внешнюю среду и ближнюю? В какой из них может располагаться надсистема организации (если таковая существует), с учетом того, что надсистема — это часть внешней среды, обуславливающая результаты функционирования организации и связанная с ней отношениями регулирования?

2. Постройте графическую модель «черного ящика» любой известной вам организации. Обозначьте параметры входов и выходов. Выделите в системе подсистему управления и поразмышляйте, какими отношениями по входу и выходу связаны между собой элементы среды и системы?

3. На что должно быть направлено стратегическое управление с учетом того, что организация для выживания должна развиваться, а развитие, после исчерпания внутриорганизационных ресурсов, возможно лишь за счет упорядочения внешней среды (уменьшения энтропии во внешней среде)?

4. Почему организации, следующие некой модели поведения «вслепую», не учитывая динамику окружения, рано или поздно становятся банкротами?

5. Что, по вашему мнению, нужно выполнять в первую очередь: анализ внешней среды, а затем внутренней, или наоборот?

6. Найдите определения понятий «риск» и «неопределенность», подумайте, являются ли данные дефиниции тождественными. Почему, когда говорят о неопределенности, возникает ассоциация с риском?

7. Постарайтесь понять, как связаны между собой явления неопределенности и риска, что в этой связи приоритетнее — уменьшение неопределенности или организация мероприятий, связанных со страхованием рисков?

8. Существуют ли риски, избежать которых невозможно, что необходимо предпринимать с целью уменьшения их влияния?

9. Подумайте, возможна ли теоретически ситуация полной определенности в абсолютно замкнутой интеллектуально управляемой системе?

10. Можно ли добиться абсолютной или приближенной к абсолютной определенности?

11. В каких случаях можно считать, что формально существует ситуация определенности?

12. Какие, на ваш взгляд, три сценария событий возможны в случае, если возникает некая нештатная ситуация, требующая оригинального решения, не предусмотренного нормативными инструкциями?
13. Какое предписание должно содержаться в инструкции, регламентирующей процесс принятия решений, чтобы избежать ошибок?
14. Можно ли считать задачей выбора ситуацию, в которой известны все исходы и вероятности их наступления?
15. Какое решающее правило лежит в основе принятия решений в такой ситуации?
16. К чему, на ваш взгляд, может привести «слепое» следование инструкциям и другим нормативным предписаниям, регулирующим производимый выбор?
17. Что порождает ситуация полной неопределенности, к чему может привести принятие решения на основе недостоверной противоречивой информации о проблемной ситуации? Какова роль экспертов в таких ситуациях?
18. Чем объясняется, на ваш взгляд, необходимость повторного привлечения экспертов для решения однотипной задачи, нельзя ли просто зафиксировать их знания и использовать каждый раз, когда возникает необходимость принятия решения?
19. Если в условиях неопределенности каждой альтернативе соответствует множество возможных значений исходов и их вероятностей, то как в такой ситуации принимать решение, ведь неопределенность предполагает наличие риска?
20. В какой сфере деятельности принимаются более рискованные решения — банковской или предпринимательской?
21. Почему, на ваш взгляд, существует закономерность — чем выше возможные доходы от операции, тем выше и риски?
22. Если риск характеризуется вероятностью возникновения и величиной потерь (можно считать, что мы имеем дело с ситуацией определенности), то какова роль личных предпочтений ЛПР?
23. Почему в одной и той же ситуации один менеджер примет более прибыльное, но рискованное решение, а другой откажется рисковать и ограничится приемлемым решением?
24. Можно ли определить величины и вероятности природных рисков?
25. Какие инструменты применяют для избежания потерь в случае их возникновения?
26. Можно ли свести на нет экологические риски? Почему они все же возникают и в некоторых случаях их не минимизируют?
27. К чему в итоге может привести «выгодность» нести потери в случае возникновения экологических катастроф и «невыгодность» их избежания путем вложения средств в экологическую безопасность?
28. Необходимы ли изменения в государственной политике, касающейся стимулирования экологической безопасности.
29. К чему приведет ужесточение экологических санкций?
30. Как может повлиять увеличение экологических рисков? Если их величина будет высокой, то, что потребуется уменьшать?

## **Литература**

### **Основная литература:**

Рубчинский, А. А. Методы и модели принятия управленческих решений : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. А. Рубчинский. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 526 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-6033-4.

<https://www.biblio-online.ru/book/B84F97B8-57C9-4E4A-9A64-D6FA8978FE7B>

### **Дополнительная литература:**

Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. В. Трофимов, Л. А. Трофимова. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 335 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-7751-6.

<https://www.biblio-online.ru/book/20B21AEB-0968-404C-9E08-63DAECFD4299>

### **Литература для самостоятельного изучения:**

1. Саак Э.А., Тюшняков В.Н. Разработка управленческого решения: в системе государственного и муниципального управления. Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2012.
2. Бражко Е.И., Серебрякова Г.В., Смирнов Э.А. Управленческие решения: учебное пособие. М.: РИОР, 2010.
3. Левина С.Ш., Турчаева Р.Ю. Управленческие решения: конспект лекций. Ростов-на-Дону, Феникс, 2010.
4. Соколова Л.Е. Разработка управленческого решения: конспект лекций. М.: Высшее образование, 2011.
5. Лафта Дж.К. Управленческие решения: Учеб.пособ. – М.: ООО фирма «Благовест-В», 2004.
6. Лукичёва Л.И. Управленческие решения. М.: Омега-Л, 2010.
7. Шишкова Г.А. Менеджмент: Управленческие решения. Учебно-методический модуль “Я иду на занятия”, факультет управления РГГУ. М. Изд-во Ипполитова, 2012.
8. Вертакова Ю.В. Управленческие решения: разработка и выбор. Учеб. пособие. М. КноРус, 2015.
9. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. – 7-е изд., испр. и доп. – М.: Дело АНХ, 2011.
10. Лапыгин Ю.Н. Управленческие решения: учебное пособие. М.: Эксмо, 2011.
11. Чудновская С.Н. Управленческие решения: учебник. М.: Эксмо, 2011.
12. Юкаева В.С. Управленческие решения: учебное пособие. М: Изд-во «Дашков и К», 2012

## **Тема 6. Методы решения управленческих задач (4 часа).**

### **Занятие 1 (2 часа)**

1. Понятие и сущность метода экспертного оценивания
2. Процесс экспертизы
3. Объективный и субъективный состав процесса экспертной оценки

### **Занятие 2 (2 часа)**

1. Анкетирование как метод сбора экспертной информации
2. Методы обработки информации
3. Оптимизация решения как процесс
4. Классификация методов разработки управленческого решения

### **Контрольные вопросы:**

1. Какие этапы должны присутствовать в процессе экспертного оценивания, какие субъекты должны быть задействованы на каждом из этапов?
2. Какие субъекты обязательно должны участвовать в процессе?
3. Какие задачи могут быть решены методом экспертных оценок, почему лицу, принимающему решение, необходимо прибегать к указанному методу, какие достоинства и недостатки присущи данному методу?
4. Подумайте, почему в большинстве случаев можно доверять экспертным суждениям? Могут ли быть обобщены экспертные знания?
5. Что в сущности представляет собой процесс экспертизы, исходя из позиции, что решение в итоге принимает ЛПР, процедуральными знаниями обладают эксперты, обрабатывают полученные результаты аналитики, а организуют процесс консультанты по управлению?
6. Какие элементы проблемной ситуации могут быть оценены экспертами?
7. Могут ли эксперты, вынося суждения, выдавать информацию об элементах проблемной ситуации?
8. Кто, на ваш взгляд, обладает в организации процедуральными знаниями и может, таким образом, выступать в качестве эксперта?
9. Как вы понимаете в контексте размышлений крылатое выражение «Кадры решают все»?
10. Перечислите объекты, которые могут подвергаться экспертизе в процессе разработки управленческого решения.
11. Как, на ваш взгляд, связаны процессы разработки управленческого решения и экспертизы?

12. На каких этапах разработки решения могут быть применены экспертные методы?
13. Подумайте, могут ли эксперты быть объектами оценки и оценивать друг друга?
14. Какую дополнительную информацию позволит получить указанный процесс? Как ее можно применить для повышения объективности выносимых суждений?
15. Попытайтесь разработать схему расчета поправочных коэффициентов для суждений экспертов с целью согласования их компетенций.
16. Какие характеристики эксперта важнее - профессиональные или групповые?
17. Кто должен составлять анкеты?
18. Как соотносятся типы анкет и задачи, решаемые экспертными методами, какие типы анкет могут быть использованы при решении указанных задач?
19. Поразмышляйте, для чего необходим пилотаж анкеты? Как должен быть организован процесс пилотажа? Нужно ли обрабатывать данные, содержащиеся в анкетах? Почему?
20. При решении каких задач экспертного оценивания не требуется пилотаж анкеты?
21. Составьте макет анкеты по решению любой из задач, которые могут быть решены экспертными методами, применительно к любой известной вам организации.
22. Чем должны отличаться анкеты для очного и заочного анкетирования?
23. Почему необходимо оптимизировать решение, нельзя ли остановиться на решении, обеспечивающем требуемую эффективность?
24. Можно ли оптимизировать стратегическое управленческое решение, какова специфика его разработки и реализации в контексте ваших размышлений?
25. Какова роль процесса формализации в структуре процесса разработки управленческого решения?
26. С применением каких методов решаются слабоформализуемые задачи выбора?
27. Сделайте вывод, для решения проблем какого уровня применимы методы оптимизации и исследования операций в том числе
28. При каких обстоятельствах возможна оптимизация решения одновременно по двум взаимоисключающим критериям (например, минимизация издержек и максимизация качества товара, т.е. когда увеличение одного показателя требует уменьшения другого)? Что с данной позиции должны представлять собой инновационные решения?
29. Чем может быть обусловлен выбор той или иной альтернативы с учетом того, что деятельность организации определена рядом нормативных актов: гражданским кодексом, законом об акционерных обществах, уставом и иными внутренними распорядительными документами.
30. Влияют ли на результат выбора целевые ориентации управленческого персонала, акционеров, разработчиков решения, потребителей продукта функционирования организации, конкурентов?
31. Можно ли считать, что сравнение альтернатив на множестве Эджворта—Парето — это графически представленный метод парных сравнений?
32. Что позволяет визуальное представление всего множества альтернатив?
33. Как происходит выбор альтернативы из множества равнозначных, при одинаковой значимости критериев оценки? Какова роль личных предпочтений ЛПП в указанном процессе?

### **Литература**

#### **Основная литература:**

Рубчинский, А. А. Методы и модели принятия управленческих решений : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. А. Рубчинский. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 526 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-6033-4.

<https://www.biblio-online.ru/book/B84F97B8-57C9-4E4A-9A64-D6FA8978FE7B>

#### **Дополнительная литература:**

Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. В. Трофимов, Л. А. Трофимова. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 335 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-7751-6.

<https://www.biblio-online.ru/book/20B21AEB-0968-404C-9E08-63DAECFD4299>

:

1. Лабскер, Л. Г. Теория критериев оптимальности и экономические решения : [монография] / Л. Г. Лабскер. - 2-е изд., стер. - М. : КНОРУС, 2010. - 742 с.

3. Лапыгин, Ю. Н. Управленческие решения: учеб. пособие [для вузов] : допущено УМО вузов России по образованию в обл. менеджмента / Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин. - М. : Эксмо, 2011. - 446 с.
4. Ларичев, О. И. Теория и методы принятия решений: учеб. для вузов : рек. М-вом образования РФ / О. И. Ларичев. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : Университетская книга : Логос, 2012. - 391 с.
5. Литвак, Б. Г. Управленческие решения: учеб. для вузов : рек. УМО по образованию в обл. менеджмента / Б. Г. Литвак. - М. : Московская финансово-промышленная академия, 2012. - 506 с.
6. Лифшиц, А. С. Управленческие решения: учеб. пособие для вузов : допущено Советом УМО вузов / А. С. Лифшиц. - М. : КноРус, 2013. - 245 с.
7. Лукичёва, Л. И. Управленческие решения: учеб. для вузов: допущено УМО вузов России по образованию в обл. менеджмента / Л. И. Лукичёва, Д. Н. Егорычев ; под ред. Ю. П. Анискина. - 4-е изд., стер. - М. : ОМЕГА-Л, 2011. - 383 с.
8. Минько, Э. В. Методы прогнозирования и исследования операций : учеб. пособие для вузов / Э. В. Минько, А. Э. Минько ; под ред. А. С. Будагова. - М. : Финансы и статистика : ИНФРА-М, 2012. - 478 с.
9. Орлов, А. И. Организационно-экономическое моделирование: теория принятия решений: учеб. для вузов : допущено УМО вузов / А. И. Орлов. - М. : КноРус, 2011. - 568 с.
10. Петровский, А. Б. Теория принятия решений: учеб. для вузов : рек. УМО вузов / А. Б. Петровский. - М. : Академия, 2010. - 400 с.
11. Просветов, Г. И. Управление продажами: задачи и решения: учеб.- практ. пособие / Г. И. Просветов. - М. : Альфа-Пресс, 2011. - 279 с.
12. Просветов, Г. И. Управленческие решения: задачи и решения: учеб.- практ. пособие [учеб. пособие] / Г. И. Просветов. - М. : Альфа-Пресс, 2014. - 320 с.
13. Пужаев, А. В. Управленческие решения: учеб. Пособие для вузов: допущено УМО по образованию в обл. произв. менеджмента / А. В. Пужаев. - М. : Кнорус, 2010. - 185 с.
14. Пужаев, А. В. Управленческие решения: учеб. пособие для вузов : допущено УМО по образованию в обл. производственного менеджмента / А. В. Пужаев. - 2-е изд., стер. - М. : Кнорус, 2012. - 185 с.
15. Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений: учебник для бакалавров : допущено УМО по образованию в обл. менеджмента / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. - М. : Юрайт, 2013. - 335 с.

## **Тема 7. Критерии достижения целей организации (4 часа)**

### **Занятие 1 (2 часа)**

1. Понятие критерия как категории
2. Шкалы оценок по критериям
3. Разновидности оценочных шкал

### **Занятие 2 (2 часа)**

1. Критерий «оптимальности» и критерий «эффективности»
2. Скалярный и векторный показатели эффективности

### **Контрольные вопросы:**

1. Подумайте, почему нельзя ограничиться качественным состоянием организации или иного объекта решения, для чего необходимы количественные оценки альтернатив по критериям? Что позволяет количественная оценка качества альтернатив?

2. Поразмышляйте о том, какие шкалы критериев могут быть установлены для таких показателей, как: доля занимаемого рыночного сегмента, затраты на установку и обслуживание оборудования, степень удовлетворенности условиями труда, уровень заработной платы. Какие шкалы из тех, которые вы определили для указанных показателей, являются качественными? Как преобразовать их в количественные?

3. Как может быть получена система критериев?

4. Какие аспекты организации необходимо исследовать для того, чтобы была получена система показателей, по которой можно было бы оценивать альтернативы?

5. Подумайте над вопросом: если стратегическая проблема может быть решена реализацией ряда стратегий, являющихся альтернативами по отношению друг к другу и образующих множество стратегических альтернатив, а произведенный эффект не может быть оценен исходя из сегодняшней ситуации, то на основе чего могут быть оценены стратегические альтернативы?

6. Как можно сравнить альтернативы, если они оценены по одному и тому же критерию, но по разным шкалам? Какие операции необходимо для этого выполнить?

7. Как сравнивать альтернативы по двум и более критериям оценки?

8. Как может быть решена задача сохранения пропорциональности весов альтернатив с позиции выбора оценочных шкал?

9. Каким образом менеджеры выбирают альтернативы оперативных решений? Можно ли предположить, что если при решении оперативных проблем тщательно просчитывать эффективность операций, то в конечном итоге затраты времени не оправдают прибавочный эффект от принятия самого эффективного решения?

10. Что может произойти, откажись все предприятия от расчетов при принятии стратегических решений (если стратегические управленческие решения будут приниматься интуитивно). И наоборот, к чему приведет расчет эффективности множества альтернатив каждой оперативного решения?

11. Почему утверждение «стратегическое решение не может быть оптимальным или приемлемым» можно считать истинным? Что лежит в его основе?

12. Подумайте, какие политики принятия решений могут быть сформулированы на основе деления решений на оптимальные и пригодные?

## **Литература**

### **Основная литература:**

Рубчинский, А. А. Методы и модели принятия управленческих решений : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. А. Рубчинский. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 526 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-6033-4.

<https://www.biblio-online.ru/book/B84F97B8-57C9-4E4A-9A64-D6FA8978FE7B>

### **Дополнительная литература:**

Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. В. Трофимов, Л. А. Трофимова. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 335 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-7751-6.

<https://www.biblio-online.ru/book/20B21AEB-0968-404C-9E08-63DAECFD4299>

### **Литература для самостоятельного изучения:**

1. Лабскер, Л. Г. Теория критериев оптимальности и экономические решения : [монография] / Л. Г. Лабскер. - 2-е изд., стер. - М. : КНОРУС, 2010. - 742 с.

3. Лапыгин, Ю. Н. Управленческие решения: учеб. пособие [для вузов] : допущено УМО вузов России по образованию в обл. менеджмента / Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин. - М. : Эксмо, 2011. - 446 с.

4. Ларичев, О. И. Теория и методы принятия решений: учеб. для вузов : рек. М-вом образования РФ / О. И. Ларичев. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : Университетская книга : Логос, 2012. - 391 с.

5. Литвак, Б. Г. Управленческие решения: учеб. для вузов : рек. УМО по образованию в обл. менеджмента / Б. Г. Литвак. - М. : Московская финансово-промышленная академия, 2012. - 506 с.

6. Лифшиц, А. С. Управленческие решения: учеб. пособие для вузов : допущено Советом УМО вузов / А. С. Лифшиц. - М. : КноРус, 2013. - 245 с.

7. Лукичёва, Л. И. Управленческие решения: учеб. для вузов: допущено УМО вузов России по образованию в обл. менеджмента / Л. И. Лукичёва, Д. Н. Егорычев ; под ред. Ю. П. Анискина. - 4-е изд., стер. - М. : ОМЕГА-Л, 2011. - 383 с.



8. Минько, Э. В. Методы прогнозирования и исследования операций : учеб. пособие для вузов / Э. В. Минько, А. Э. Минько ; под ред. А. С. Будагова. - М. : Финансы и статистика : ИНФРА-М, 2012. - 478 с.
9. Орлов, А. И. Организационно-экономическое моделирование: теория принятия решений: учеб. для вузов : допущено УМО вузов / А. И. Орлов. - М. : КноРус, 2011. - 568 с.
10. Петровский, А. Б. Теория принятия решений: учеб. для вузов : рек. УМО вузов / А. Б. Петровский. - М. : Академия, 2010. - 400 с.
11. Просветов, Г. И. Управление продажами: задачи и решения: учеб.- практ. пособие / Г. И. Просветов. - М. : Альфа-Пресс, 2011. - 279 с.
12. Просветов, Г. И. Управленческие решения: задачи и решения: учеб.- практ. пособие [учеб. пособие] / Г. И. Просветов. - М. : Альфа-Пресс, 2014. - 320 с.
13. Пужаев, А. В. Управленческие решения: учеб. Пособие для вузов: допущено УМО по образованию в обл. произв. менеджмента / А. В. Пужаев. - М. : Кнорус, 2010. - 185 с.
14. Пужаев, А. В. Управленческие решения: учеб. пособие для вузов : допущено УМО по образованию в обл. производственного менеджмента / А. В. Пужаев. - 2-е изд., стер. - М. : Кнорус, 2012. - 185 с.
15. Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений: учебник для бакалавров : допущено УМО по образованию в обл. менеджмента / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. - М. : Юрайт, 2013. - 335 с.

## **Тема 8. Выбор решения из множества альтернатив (4 часа)**

### **Занятие 1 (2 часа)**

1. Управленческое решение как инструмент повышения эффективности деятельности
2. Эффективность управленческого решения

### **Занятие 2 (2 часа)**

1. Классификация методов оценки эффективности управленческого решения
2. Целевая эффективность управленческого решения
3. Факторы влияния на эффективность стратегического решения

### **Контрольные вопросы:**

1. Подумайте, по каким двум параметрам может быть оценена эффективность, какова структура затрат на разработку решения, как может быть оценен полученный в результате реализации решения эффект?
2. Если управленческое решение — это модель актуальных изменений, а управление — целевое воздействие управляющей системы на управляемую, то какова связь между эффективностью управленческого решения и эффективностью управления?
3. Какова роль играет циклический характер разработки управленческого решения с позиции повышения его эффективности.
4. Если одна и та же цель может быть достигнута реализацией некоторого множества альтернатив, то почему не принять результат за константу и сравнивать его только с затратами на разработку и реализацию решения?
5. Какой эффект достигается принятием решений, близких к оптимальным (приемлемым решениям), если не преследуется цель абсолютной оптимизации «во что бы то ни стало»?
6. Какие положительные эффекты могут быть достигнуты вовлечением в процесс разработки решения участников из числа опытных работников, которым предстоит выполнять разрабатываемое решение?
7. На какие части может быть условно разбита деятельность организации (как, например, одним словом может быть названа отгрузка выпущенной продукции на склад в структуре процесса производства). Как проще оптимизировать работу организации — рассматривая производственный процесс в целом или разбивая его на некие относительно целостные операции?
8. Объясните, как связаны между собой и одновременно в структуре эффективности три категории: реальный полезный эффект (результативность); реальные затраты ресурсов (ресурсоёмкость); реальные затраты времени (оперативность)
9. В какое новое качество переходят неопределенные факторы при реализации управленческого решения?

10. Что представляют собой неуправляемые факторы с позиции разработки системы критериев и ограничений?
11. Какие факторы следует анализировать при определении эффективности альтернатив?
12. Какую роль в указанном процессе играет формализация проблемной ситуации, детализация целей до показателей, характеризующих количественную меру достижения желаемого состояния системы?
13. Какую роль в ускорении принятия решения и его реализации играют эвристические методы, применяемые при разработке альтернатив и их оценке?
14. Какими методами определения эффективности оперируют при принятии решений в сфере финансов, какую роль в указанном процессе играет временная сущность денег.
15. Какова может быть структура комплексного показателя эффективности при принятии стратегического управленческого решения, направленного на качественные изменения в организации? Могут ли быть измерены качественные изменения и как изменится эффективность функционирования организации, если последние будут осуществлены?
16. При принятии стратегических решений сложно оценивать их эффективность?
17. На основе чего выбирать альтернативы, если проблемная ситуация слабо формализована, изменения носят качественный характер, стратегические цели определяются на значительном временном интервале и, самое главное, внешняя среда может непредсказуемо измениться?
18. Какую роль в указанном аспекте рассмотрения играет система показателей, позволяющая отслеживать не только показатели текущей деятельности (прибыльности, рентабельности, износа основных средств, технологической оснащенности), но и изменения, происходящие в сфере развития персонала, наращивания инновационного потенциала, формирования организационной культуры, т.е. тех слабоформализуемых параметров организации, за счет которых возможно достижение долгосрочных конкурентных преимуществ?
19. Какую роль в управлении изменениями играют управленческие решения, направленные на формирование организационной культуры, наращивание кадрового потенциала (обучение персонала и повышение его квалификации)? Может ли быть измерена эффективность указанных решений, каким образом?
20. Как привести в систему показатели, отражающие стратегический потенциал и показатели, определяющие текущую эффективность функционирования организации?
21. Можно ли при выборе альтернативы стратегического решения опираться на модель «затраты—прибыль», если затраты на реализацию требуемых изменений возникают «теперь», а эффект от внесенных изменений проявится значительно позже? Какую роль в контексте играют методы прогноза и сценариев, что они позволяют определить с позиции эффективности стратегических альтернатив?
22. Сформируйте перечень проблем, актуальных, на ваш взгляд, при оценке стратегических альтернатив.

### **Литература**

#### **Основная литература:**

Рубчинский, А. А. Методы и модели принятия управленческих решений : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. А. Рубчинский. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 526 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-6033-4.

<https://www.biblio-online.ru/book/B84F97B8-57C9-4E4A-9A64-D6FA8978FE7B>

#### **Дополнительная литература:**

Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. В. Трофимов, Л. А. Трофимова. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 335 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-7751-6.

<https://www.biblio-online.ru/book/20B21AEB-0968-404C-9E08-63DAECFD4299>

#### **Литература для самостоятельного изучения:**

1. Саак Э.А., Тюшняков В.Н. Разработка управленческого решения: в системе государственного и муниципального управления. Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2012.
2. Бражко Е.И., Серебрякова Г.В., Смирнов Э.А. Управленческие решения: учебное пособие. М.: РИОР, 2010.

3. Левина С.Ш., Турчаева Р.Ю. Управленческие решения: конспект лекций. Ростов-на-Дону, Феникс, 2010.
4. Соколова Л.Е. Разработка управленческого решения: конспект лекций. М.: Высшее образование, 2011.
5. Лафта Дж.К. Управленческие решения: Учеб.пособ. – М.: ООО фирма «Благовест-В», 2004.
6. Лукичёва Л.И. Управленческие решения. М.: Омега-Л, 2010.
7. Шишкова Г.А. Менеджмент: Управленческие решения. Учебно-методический модуль “Я иду на занятия”, факультет управления РГГУ. М. Изд-во Ипполитова, 2012.
8. Вертакова Ю.В. Управленческие решения: разработка и выбор. Учеб. пособие. М. КноРус, 2015.
9. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. – 7-е изд., испр. и доп. – М.: Дело АНХ, 2011.
10. Лапыгин Ю.Н. Управленческие решения: учебное пособие. М.: Эксмо, 2011.
11. Чудновская С.Н. Управленческие решения: учебник. М.: Эксмо, 2011.
12. Юкаева В.С. Управленческие решения: учебное пособие. М: Изд-во «Дашков и К», 2012

## **Тема 9. Процесс реализации решений и оценка ответственности за реализованные решения (4 часа)**

### **Занятие 1(2 часа)**

1. Сущность процесса реализации управленческого решения
2. Факторы стратегических перемен

### **Занятие 2 (2 часа)**

1. Сопротивление изменениям
2. Методы преодоления сопротивлений
3. Процесс реализация управленческих решений различными методами

### **Контрольные вопросы:**

1. Что понимается под управлением изменениями. Что такое созидательное разрушение по И. Шумпетеру? Что предполагает перестройка организации?
2. Как связаны радикальные преобразования со стратегией организации?
3. В каких случаях организацией осуществляются умеренные преобразования?
4. Сформулируйте, когда происходит неизменяемое функционирование организации?
5. Какова цель организационных перемен?
6. Проанализируйте, что может случиться с организацией, которая плохо видит цели перемен.
7. Нужно ли привлекать работников к разработке решений по изменению организаций или все должны решать менеджеры? Надо ли привлекать работников к разработке конкретных шагов для осуществления изменений?
8. Можно ли считать основными областями стратегических изменений следующие аспекты: информирование и мотивацию персонала; лидерство и стиль менеджмента; базовые ценности и корпоративную культуру; организационную и другие структуры; финансирование и иное ресурсное обеспечение; компетенцию и навыки.
9. Проанализируйте, что должна «заморозить» организация для осуществления перемен. Надо ли «замораживать» ситуацию после внесения изменений?
10. Попробуйте разобраться, что представляет собой «замораживание». Что предполагает движение к новому состоянию организации? Что можно сказать о скорости прохождения изменений?
11. В чем заключается преимущество «единоличной организации изменений»? Обменяйтесь мнениями о том, в чем состоит задача управления изменениями.
12. В чем преимущество одномоментных изменений?
13. Что является преимуществом поэтапных изменений?
14. Чему следует отдать предпочтение в процессе внесения изменений: «менеджерским приемам» или «единоличной организации изменений»?

15. С чего должен начинаться процесс изменений: с предоставления сведений и коммуникации или от начала и до конца процесс изменений проводит один человек — топ-менеджер (или консультант)?

16. Можно ли сказать, что одни и те же изменения приносят радость одним работникам и угрожают другим?

17. Что следует понимать под сопротивлением изменениям?

18. Подумайте, любое ли изменение устоявшихся правил создает сопротивление?

19. Когда возникает мощное сопротивление изменениям в организации?

20. Как происходят революционные изменения в организациях, происходят непрерывно или дискретно.

21. Можно ли утверждать, что мощное сопротивление вспыхивает в тех случаях, когда: перемены радикальны и решительны; перемены внезапны и неожиданны; перемены оказывают неблагоприятное воздействие на вовлеченных в них людей, которые в этом случае считают себя пострадавшими; чему бы то ни было (стратегии, корпоративной миссии, организации и т.п.) оказывается мощная поддержка, которая снижает ценность перемен; причины проведения перемен нечетко сформулированы, это вызывает беспокойство; предыдущие перемены не принесли нужных результатов.

22. Как можно классифицировать основные причины сопротивлений.

23. Каковы пути уменьшения сопротивления изменениям?

24. Существуют ли универсальные способы преодоления сопротивлений?

25. Назовите восемь факторов преодоления сопротивления по Э. Хьюзу.

#### **Основная литература:**

Рубчинский, А. А. Методы и модели принятия управленческих решений : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. А. Рубчинский. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 526 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-6033-4.

<https://www.biblio-online.ru/book/B84F97B8-57C9-4E4A-9A64-D6FA8978FE7B>

#### **Дополнительная литература:**

Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. В. Трофимов, Л. А. Трофимова. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 335 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-7751-6.

<https://www.biblio-online.ru/book/20B21AEB-0968-404C-9E08-63DAECFD4299>

### **7.Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по дисциплине**

Перечень контролируемых мероприятий для проведения промежуточного контроля по дисциплине Право представлен в таблице 5.

Таблица 5

Фонд оценочных средств по дисциплине Методы управленческих решений

<b>Промежуточная аттестация (в конце семестра)</b>						
<b>Курсовая работа</b>	<b>Курсовой проект</b>	<b>Контрольная работа (для заочной формы обучения)</b>	<b>Промежуточное тестирование</b>	<b>Зачет</b>	<b>Зачет с оценкой</b>	<b>Экзамен</b>
1	2	3	4	5	6	7
-	-	-	+	+		

**Контролирующие мероприятия:**

## **1. Промежуточное тестирование**

Цель - оценка уровня усвоения понятийно-категориального аппарата, теоретических положений по темам и разделам дисциплины, сформированности отдельных умений, навыков.

Студентам предлагается 40 вопросов по всем разделам курса, предполагающий выбор одного варианта ответа. Время для написания тестового задания составляет один академический час. Шкала и критерии оценки указаны в таблице 4.

Содержание.

Варианты тестовых заданий по курсу «Методы управленческих решений»

### Вариант 1

#### *1. Что такое решение в общем виде?*

- А. Любой результат мыслительной деятельности человека.
  - Б. Действия руководителя в рамках своих функций.
  - В. Распоряжение руководителя, поддержанное коллективом.
- Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

#### *2. Есть ли различия в процессе разработки решения для биологических, технических и социальных систем?*

- А. Есть.
  - Б. Нет, так как технология и подходы руководителя должны быть одни и те же.
  - В. Есть, но несущественные, так как в этих системах много общего, например, везде требуется организация, планирование и т.д.
- Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

#### *3. Изложите основное требование к УР.*

- А. Должно соответствовать действующему законодательству и уставным документам организации.
  - Б. Иметь четкую целевую направленность.
  - В. Иметь параметры для внешнего и внутреннего контроля.
- Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

#### *4. Перечислите основные элементы обобщенной схемы процесса РУР.*

- А. Цель, ситуация, проблема, решение.
  - Б. Глобальная цель, технократическая цель и социальная цель.
  - В. Разработка решения, согласование решения и утверждение решения.
- Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

#### *5. Как формулируется «глобальная цель управления»?*

- А. Максимальное удовлетворение потребностей и интересов человека.
  - Б. Получение максимальной прибыли организацией.
  - В. Обеспечение слаженной деятельности всех руководителей («все должны “грести” в одном направлении»).
- Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

#### *6. Что такое «конкретная ситуация»?*

- А. Реальное положение дел относительно провозглашенной цели.
  - Б. Набор реальных ситуаций в производственной или в управленческой сфере деятельности, с которыми организации приходится сталкиваться в процессе деятельности.
  - В. Набор возмущающих воздействий, которые мешают организации продвигаться к намеченным целям.
- Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

#### *7. Что такое «проблема»?*

А. Рассогласование между целью и соответствующей ей конкретной ситуацией. Б. Нерешенные задачи.

В. Набор причин, мешающих достижению целей организации.

Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

8. *Каковы условия завершения цикла РУР?*

А. Достижение проблемой приемлемого для руководителя значения.

Б. Достижение принятой цели.

В. Выполнение руководителем всего комплекса разработанных решений.

Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

9. *Перечислите варианты коммуникаций между управляющей и управляемой системами при РУР.*

А. Взаимодействие и противодействие.

Б. Управление и подчинение.

В. Совместная и индивидуальная деятельность.

Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

10. *Какая из команд, перечисленных ниже, разрабатывает УР?*

А. Главный инженер, мастер, бригадир.

Б. Руководитель конструкторского бюро, инженер-испытатель, руководитель группы механиков аэропорта.

В. Менеджер по продаже перчаток, менеджер по закупкам перчаток.

Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

11. *Имеются ли отличия термина «потребности» от термина «интересы человека»?*

А. Да. Потребности отражают жизненно важные для человека категории, а интересы — это субъективные для человека категории.

Б. Нет. Это синонимы. Например, потребность в хорошей музыке есть у каждого человека, что аналогично интересу к хорошей музыке.

В. Да. Это зависит от конкретного человека, его развития, жизненного опыта.

Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

12. *Перечислите четыре основные потребности человека.*

А. В пище, одежде, жилье, здоровье.

Б. В любви, продолжении рода, информации, самовыражении.

В. В деньгах, работе, отдыхе, образовании.

Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

13. *Каковы особенности разработки решений в технических системах?*

А. Набор решений ограничен и последствия их предопределены.

Б. Даже типовые решения иногда дают непредсказуемые результаты.

В. Вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей.

Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

14. *Каковы особенности разработки решений в биологических системах?*

А. Даже типовые решения иногда дают непредсказуемые результаты.

Б. Вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей.

В. Набор решений ограничен и последствия их предопределены.

Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

15. *Каковы особенности РУР в социальных системах?*

- А. Даже типовые решения иногда дают непредсказуемые результаты.
  - Б. Вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей.
  - В. Набор решений ограничен и последствия их предопределены.
- Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

*16. Дайте обобщенное определение управленческого решения.*

- А. Решение, принимаемое руководителем в социальной системе.
- Б. Решение, принимаемое руководителем в любой сфере его деятельности.
- В. Решение, принимаемое руководителем и направленное на управление каким-либо процессом.

Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

*17. Какую роль выполняет концептуальная модель организации при РУР?*

- А. Показывает особенности объектов управления в организации и возможности эффективного управления их параметрами.
- Б. Дает представление о полной структуре организации и выборе требуемых объектов управления для построения конкретной организации.
- В. Показывает генеральное направление (концепцию) деятельности организации.

Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

*18. Какую стратегию должен выбрать руководитель небольшой торговой организации по закупкам товаров исходя из характеристик объекта управления—рынка?*

- А. Закупать для продажи преимущественно неэластичную продукцию.
- Б. Закупать для продажи примерно в равном процентном отношении эластичную и неэластичную продукцию.
- В. Закупать для продажи преимущественно эластичную продукцию.

Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

*20. Что означает стратегия «First mover»?*

- А. Выход на рынок с новым товаром.
- Б. Выход на рынок с известным товаром, но с новыми потребительскими свойствами.
- В. Выход на новый рынок с известным товаром.

*21. Что означает стратегия «Last mover»?*

- А. Выход на рынок с известным товаром, но с новыми потребительскими свойствами.
- Б. Выход на новый рынок с известным товаром.
- В. Выход на рынок с новым товаром.

Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

*22. Как достичь устойчивой области сбыта товаров исходя из кривой жизненного цикла?*

- А. Участием на всех этапах жизненного цикла новых изделий.
- Б. Увеличением этапов «зрелость» и «насыщение».
- В. Предотвращением этапов «спад» и «крах».

Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

*23. Капитальные вложения — это средства, направленные на:*

- А. Приобретение и модернизацию основных средств.
- Б. Закупку дорогостоящих изделий, комплектующих и запасных частей.
- В. Пополнение оборотных средств.

Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

*24. Каким путем целесообразно получить ресурсы для расширения основных средств для организации с преимущественно ручным производством?*

- А. За счет собственных средств.
  - Б. За счет аренды или лизинга.
  - В. За счет привлечения сторонних инвестиций.
- Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

25. *Каким путем целесообразно получить ресурсы для расширения основных средств для организации с преимущественно автоматизированным производством?*

- А. За счет аренды или лизинга.
  - Б. За счет привлечения сторонних инвестиций.
  - В. За счет собственных средств.
- Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

26. *Какие варианты получения инвестиций предполагают наибольшее увеличение инвестиций для среднего ООО?*

- А. Кредит под залог ликвидной недвижимости.
  - Б. Кредит в коммерческом банке.
  - В. Расширение числа учредителей.
- Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

27. *Какие варианты получения инвестиций предполагают наибольшее увеличение инвестиций для среднего ОАО?*

- А. Кредит в коммерческом банке.
  - Б. Вторичная эмиссия акций.
  - В. Расширение числа учредителей.
- Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

28. *Конкуренция — это процесс.*

- А. Позитивный как для продавца или производителя, так и для покупателя.
  - Б. Негативный для продавца или производителя и позитивный для покупателя.
  - В. Негативный, так как требует больших расходов на рекламу, технологию производства и продажи, что увеличивает себестоимость товара.
- Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

29. *Каковы основные направления деятельности недобросовестного конкурента?*

- А. Создание монополистических структур, «выбивание» субсидий и дотаций.
  - Б. Снижение цен на продукцию, повышение ее качества.
  - В. Создание видимости конкуренции, информационная игра с конкурентами для получения от них предложений о сотрудничестве.
- Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

30. *Каковы основные направления деятельности агрессивного конкурента?*

- А. Снижение цен на продукцию, повышение ее качества.
  - Б. Создание монополистических структур, «выбивание» субсидий и дотаций.
  - В. Создание видимости конкуренции, информационная игра с конкурентами для получения от них предложений о сотрудничестве.
- Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

31. *Каковы основные направления деятельности выжидающего конкурента?*

- А. Создание видимости конкуренции, информационная игра с конкурентами для получения от них предложений о сотрудничестве.
  - Б. Создание монополистических структур, «выбивание» субсидий и дотаций.
  - В. Снижение цен на продукцию, повышение ее качества.
- Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6



32. *Какие факторы в наибольшей степени влияют на конкурентоспособность организации?*

- А. Инновационный потенциал.
- Б. Обеспеченность сырьем.
- В. Производственная мощность.

Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

33. *Связь с общественностью необходима организации, для того чтобы:*

- А. Создать благоприятную внешнюю среду для деятельности?
- Б. Создать благоприятную внутреннюю среду общения?
- В. Получить общественное признание у жителей близлежащих домов?

Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

34. *Какой из приведенных девизов наиболее соответствует «Public relations»?*

- А. Делай добрые дела и говори об этом.
- Б. Больше говори — лучше поймут.
- В. Чем меньше скрываешь, тем меньше интересуются.

Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

35. *Результатом инновационной деятельности является:*

- А. Практически разработанная новая технология.
- Б. Получение патента на открытие.
- В. Открытие новых принципов производства.

Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

36. *Какое из приведенных определений понятия «управленческая технология» наиболее правильное?*

- А. Это искусство, мастерство и умение осуществлять управленческое воздействие.
- Б. Это набор законов, принципов и методов для реализации функций управления.
- В. Это конкретный регламент по времени и ресурсам для выполнения функций управления.

Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

37. *Какой из вариантов набора входит в состав управленческих технологий?*

- А. Управление по целям, управление по результатам.
- Б. Управление на базе компьютеров, управление в исключительных случаях.
- В. Мягкое управление, жесткое управление.

Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

38. *Основу технологии «управления по целям» составляет:*

- А. Бизнес-план.
- Б. Набор стратегических, тактических и оперативных целей.
- В. Четкий регламент действий каждого руководителя.

Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

39. *Инициативно-целевое управление:*

- А. Не гарантирует достижения цели в заданные сроки.
- Б. Гарантирует достижение цели в сроки, заранее неизвестные.
- В. Гарантирует достижение цели в заданные сроки.

Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

40. *Программно-целевое управление:*

- А. Гарантирует достижение цели в заданные сроки.
- Б. Гарантирует достижение цели в сроки, заранее неизвестные.
- В. Не гарантирует достижения цели в заданные сроки.

Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

## Вариант 2

### *1. Регламентное управление:*

- А. Гарантирует достижение цели в сроки, заранее неизвестные.
- Б. Гарантирует достижение цели в заданные сроки.
- В. Не гарантирует достижения цели в заданные сроки.

Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

### *2. Какой вид целевого управления наиболее эффективен для небольшой организации с численностью 3—5 чел.?*

- А. Инициативно-целевое.
- Б. Регламентное.
- В. Программно-целевое.

Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

### *3. Какой вид целевого управления наиболее эффективен для организации с численностью примерно 100 чел.?*

- А. Программно-целевое.
- Б. Регламентное.
- В. Инициативно-целевое.

Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

### *4. Какой вид целевого управления наиболее эффективен для акционерных обществ с численностью примерно 10 тыс. чел.?*

- А. Программно-целевое.
- Б. Регламентное.
- В. Инициативно-целевое.

Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

### *5. Какой вид целевого управления наиболее эффективен для экономики России?*

- А. Регламентное.
- Б. Программно-целевое.
- В. Инициативно-целевое.

Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

### *6. На какой функции управления базируется управленческая технология «Управление по результатам»?*

- А. Координация.
- Б. Организация.
- В. Планирование.

Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

### *7. В каких условиях управленческая технология «Управление по результатам» наиболее эффективна?*

- А. Когда время между принятием решений и результатом их выполнения минимально (часы, несколько дней).
- Б. Когда деятельность организации существенно влияет на муниципальную инфраструктуру, дает работу основной массе жителей.
- В. Когда организация работает по жестко регламентированной технологии.

Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

### *8. В каких условиях управленческая технология «Управление на базе потребностей и интересов» дает лучшие результаты?*

- А. Когда деятельность организации существенно влияет на муниципальную инфраструктуру,

дает работу основной массе жителей.

Б. Когда время между принятием решений и результатом их выполнения минимально (часы, несколько дней).

В. Когда организация работает по жестко регламентированной технологии.

Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

*9. В каких условиях управленческая технология «Управление в исключительных случаях» дает лучшие результаты?*

А. Когда организация работает по жестко регламентированной технологии.

Б. Когда время между принятием решений и результатом их выполнения минимально (часы, несколько дней).

В. Когда деятельность организации существенно влияет на муниципальную инфраструктуру, дает работу основной массе жителей.

Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

*10. Технология управления на базе «искусственного интеллекта» предусматривает:*

А. Использование руководителем информационных систем при решении технических и логических операций.

Б. Полную подготовку для руководителей всех решений с помощью современных программно-информационных средств.

В. Получение непосредственных указаний от компьютерных систем при выполнении подчиненными типовых операций.

Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

*11. К техническим операциям, выполняемым при РУР, относятся:*

А. Типовые расчеты.

Б. Разработка бизнес-плана.

В. Составление рекламы.

Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

*12. К логическим операциям, выполняемым при РУР, относятся:*

А. Разработка бизнес-плана.

Б. Составление рекламы.

В. Типовые расчеты.

Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

*13. К творческой деятельности, выполняемой при РУР, относятся:*

А. Составление рекламы.

Б. Разработка бизнес-плана.

В. Типовые расчеты.

Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

*14. В каких условиях управленческая технология «Управление на базе активизации деятельности персонала» дает лучшие результаты?*

А. Когда профессионализм работников аппарата управления недостаточно высок.

Б. При высоком профессиональном уровне всех работников аппарата управления.

В. При относительно молодом составе сотрудников.

Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

*15. В каких условиях управленческая технология «Управление на базе потребностей и интересов» дает лучшие результаты?*

А. При высоком профессиональном уровне всех работников аппарата

управления.

Б. Когда профессионализм работников аппарата управления недостаточно высок.

В. При относительно пожилом составе работников.

Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

*16. РУР в условиях неопределенности характеризуется:*

А. Возможностью получения нежелательных результатов.

Б. Возможностью получения отрицательных результатов.

В. Обязательностью получения отрицательных результатов.

Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

*17. Какая из причин наиболее часто приводит к возникновению неопределенности при РУР в организации?*

А. Отсутствие полной и достоверной информации.

Б. Плохое настроение руководителя при разработке УР.

В. Поломка компьютера.

Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

*18. Какие из приведенных параметров относятся к полностью управляемым?*

А. Производительность труда.

Б. Межличностные отношения в коллективе.

В. Конъюнктура цен на выпускаемую продукцию.

Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

*19. Какие из приведенных параметров относятся к частично управляемым?*

А. Межличностные отношения в коллективе.

Б. Конъюнктура цен на выпускаемую продукцию.

В. Производительность труда.

Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

*20. Какие из приведенных параметров относятся к неуправляемым?*

А. Конъюнктура цен на выпускаемую продукцию.

Б. Межличностные отношения в коллективе.

В. Производительность труда.

Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

*21. Подготовительный этап функционально-стоимостного анализа предусматривает:*

А. Выбор конкретного объекта управления для исследования.

Б. Разработку модели объекта управления для исследования.

В. Классификацию основных составляющих объекта управления.

Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

*22. Информационный этап функционально-стоимостного анализа предусматривает:*

А. Разработку модели объекта управления для исследования.

Б. Классификацию основных составляющих объекта управления.

В. Выбор конкретного объекта управления для исследования.

Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

*23. Аналитический этап функционально-стоимостного анализа предусматривает:*

А. Классификацию основных составляющих объекта управления.

Б. Выбор конкретного объекта управления для исследования.

В. Разработку модели объекта управления для исследования.

Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

24. *Творческий этап функционально-стоимостного анализа предусматривает:*

- А. Поиск решений по улучшению функционирования объекта управления.
  - Б. Создание макета или модели модернизированного объекта управления.
  - В. Составление технико-экономического описания выбранного варианта объекта управления.
- Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

25. *Исследовательский этап функционально-стоимостного анализа предусматривает:*

- А. Создание макета или модели модернизированного объекта управления.
  - Б. Поиск решений по улучшению функционирования объекта управления.
  - В. Составление технико-экономического описания выбранного варианта объекта управления.
- Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

26. *Рекомендательный этап функционально-стоимостного анализа предусматривает:*

- А. Создание макета или модели модернизированного объекта управления.
  - Б. Составление технико-экономического описания выбранного варианта объекта управления.
  - В. Поиск решений по улучшению функционирования объекта управления.
- Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

27. *Аналитические методы РУР характеризуются тем, что:*

- А. Руководители устанавливают и используют реальные зависимости между условиями выполнения задачи и ее результатами.
  - Б. Руководители используют проверенные на практике варианты решений и результаты их выполнения.
  - В. Руководители, используя математические критерии оптимальности, определяют наилучший вариант решения.
- Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

28. *Статистические методы РУР характеризуются тем, что:*

- А. Руководители используют проверенные на практике варианты решений и результаты их выполнения.
  - Б. Руководители устанавливают и используют реальные зависимости между условиями выполнения задачи и ее результатами.
  - В. Руководители, используя математические критерии оптимальности, определяют наилучший вариант решения.
- Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

29. *Методы математического программирования при РУР характеризуются тем, что:*

- А. Руководители, используя математические критерии оптимальности, определяют наилучший вариант решения.
  - Б. Руководители устанавливают и используют реальные зависимости между условиями выполнения задачи и ее результатами.
  - В. Руководители используют проверенные на практике варианты решений и результаты их выполнения.
- Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

30. *Матричный метод РУР эффективно реализуется при условии, когда:*

- А. Ситуации имеют сходный или повторяющийся характер.
  - Б. В решении принимают участие несколько специалистов с различными предметами заинтересованности.
  - В. Решения рассчитаны на широкий круг потребителей.
- Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

31. *Теоретико-игровой метод РУР эффективно реализуется при условии, когда:*

А. В решении принимают участие несколько специалистов с различными предметами заинтересованности.

Б. Решения рассчитаны на широкий круг потребителей.

В. Ситуации имеют сходный или повторяющийся характер.

Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

*32. Экспертный метод РУР эффективно реализуется при условии, когда:*

А. Решения рассчитаны на широкий круг потребителей.

Б. Ситуации имеют сходный или повторяющийся характер.

В. В решении принимают участие несколько специалистов с различными предметами заинтересованности.

Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

*33. Идеологическая обстановка в коллективе, влияющая на РУР, характеризуется:*

А. Отношением работников всех уровней производства и управления к целям организации.

Б. Степенью реализации потребностей работников в самовыражении, вере, стабильности и информации.

В. Степенью реализации потребностей работников в патриотизме, любви, свободном времени и творческом труде.

Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

*34. Социальная обстановка в коллективе, влияющая на РУР, характеризуется:*

А. Степенью реализации потребностей работников в самовыражении, вере, стабильности и информации.

Б. Отношением работников всех уровней производства и управления к целям организации.

В. Степенью реализации потребностей работников в патриотизме, любви, свободном времени и творческом труде.

Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

*35. Психологическая обстановка в коллективе, влияющая на РУР, характеризуется:*

А. Степенью реализации потребностей работников в патриотизме, любви, свободном времени и творческом труде.

Б. Отношением работников всех уровней производства и управления к целям организации.

В. Степенью реализации потребностей работников в самовыражении, вере, стабильности и информации.

Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

*36. Какое из правил проведения совещания является наиболее важным?*

А. Участники совещания должны быть заранее ознакомлены с его повесткой и краткими тезисами выступлений докладчиков.

Б. Совещание должно начинаться точно в назначенное время и заканчиваться не позднее заранее обговоренного.

В. Количество приглашенных на совещание должно определяться только профессиональными, а не представительскими интересами.

Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

*37. Экономическая эффективность при РУР — это:*

А. Рыночная стоимость УР, деленная на суммарные затраты по РУР.

Б. Факт достижения цели УР при меньших затратах в результате более успешных действий персонала.

В. Факт достижения цели УР в плане удовлетворения социальных потребностей за более короткое время для большего количества работников.

Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

38. *Организационная эффективность при РУР — это:*

А. Факт достижения цели УР при меньших затратах в результате более успешных действий персонала.

Б. Факт достижения цели УР в плане удовлетворения социальных потребностей за более короткое время для большего количества работников.

В. Рыночная стоимость УР, деленная на суммарные затраты по РУР.

Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

39. *Социальная эффективность при РУР — это:*

А. Факт достижения цели УР в плане удовлетворения социальных потребностей за более короткое время для большего количества работников.

Б. Факт достижения цели УР при меньших затратах в результате более успешных действий персонала.

В. Рыночная стоимость УР, деленная на суммарные затраты по РУР.

Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

40. *Какова оценка общего качества УР, полученного в результате выполнения трех последовательных операций со следующими значениями качеств: 1; 0,9; 0,8?*

А. 0,72;                      Б. 0,8;                      В. 0,9.

Код контролируемой компетенции: ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

Таблица 4

Шкала и критерии оценки.

Количество правильных ответов	Оценка	Уровень сформированности Компетенции
40-36	Отлично	Повышенный
36-35	Хорошо	Повышенный
34-30	Удовлетворительно	Пороговый
< 30	Неудовлетворительно	Компетенции не сформированы

## 2. Зачет

Цель – выявление уровня, прочности и систематичности полученных студентами теоретических и практических знаний, приобретения навыков самостоятельной работы, развития творческого мышления, умения синтезировать полученные знания и применять их в решении практических задач.

Процедура – зачет проводится в устной форме путем опроса по вопросам.

Содержание.

Таблица 6

## ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЗАЧЕТУ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

### «Методы управленческих решений»

№ п/п	Содержание вопроса	Код контролируемой компетенции
1.	Понятие управленческого решения	ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6
2.	Характеристика управленческого решения как этапа процесса менеджмента	ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6
3.	Сущность и содержание управленческого решения, формальные и неформальные аспекты УР	ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6
4.	Влияние типологии менеджмента на разработку управленческого решения	ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

5.	Классификация управленческих решений	ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6
6.	Результативность управленческих решений	ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6
7.	Измерение и оценка управленческих решений	ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6
8.	Параметры и показатели эффективности управленческих решений	ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6
9.	Взаимосвязь принятия управленческих решений с основными функциями управления	ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6
10.	Понятие и виды источников права	ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6
11.	Методы принятия управленческих решений	ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6
12.	Экспертный метод как способ принятия решений	ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6
13.	Методологические подходы к формированию процессов разработки управленческих решений	ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6
14.	Роль риска и неопределенности в процессе разработки управленческого решения	ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6
15.	Факторы риска и учет их в процессе разработки управленческого решения	ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6
16.	Экономическое обоснование управленческих решений	ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6
17.	Взаимосвязи процесса разработки альтернативных управленческих решений и процедур выбора, принятия и реализации альтернатив	ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6
18.	Понятие технологии разработки и принятия управленческих решений	ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6
19.	Метод оценки эффективности операции и стратегических решений	ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6
20.	Виды ответственности за реализованные решения	ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6
21.	Методы преодоления сопротивления	ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6
22.	Критерии достижения целей организации	ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6
23.	Принятие УР в различных условиях внешней среды	ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6
24.	Сущностное представление управленческого решения в процессе его принятия	ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6
25.	Процедура принятия управленческого решения	ОПК-2, ОПК-4, ПК-4, ПК-6

Таблица 7

Шкала и критерии оценки

Зачтено	Не зачтено
<p>1. полно раскрыто содержание вопросов</p> <p>2. материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности, правильно используется терминология;</p> <p>3. показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации;</p> <p>4. продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков;</p> <p>5. ответ прозвучал самостоятельно, без</p>	<p>1. неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, не показано общее понимание вопроса и не продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала.</p> <p>2. допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, не исправленные после нескольких наводящих вопросов;</p> <p>3. при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков.</p>



наводящих вопросов.	
Пороговый уровень	Компетенции не сформированы

Промежуточный контроль по дисциплине позволяет оценить степень выраженности (сформированности) компетенций:

Таблица 8

Уровни сформированности компетенций

Компетенции (код, наименование)	Уровни сформированности компетенции	Основные признаки уровня (дескрипторные характеристики)
ОПК -2 способностью осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения профессиональных задач	1. Пороговый	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- способы сбора информационных данных;</li> <li>- методы, применяемых при реализации основных функций управления;</li> <li>- методику разработки управленческих решений в различных условиях внешней среды</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применять понятийно-категориальный аппарат дисциплины в профессиональной деятельности;</li> <li>- собирать, анализировать результаты реализации решения, и исходя из полученного, предпринимать дальнейшие шаги по оптимизации функционирования системы;</li> <li>- анализировать ситуацию, включающую управляемый объект и внешнюю среду;</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками использования технологий и методов принятия управленческих решений;</li> <li>- навыками использования понятийного аппарата дисциплины;</li> <li>- навыками использования современных методов принятия управленческих решений в различных условиях обстановки внешней среды.</li> </ul>
	2. Повышенный	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методы и способы сбора, анализа и обработки данных, необходимых для решения задач;</li> <li>- существующие экономико-математические методы, применяемых при анализе, планировании и прогнозировании экономических процессов, основанных принципах и этапах построения статистических моделей;</li> <li>- методику разработки управленческих решений в различных ситуациях;</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применять понятийно-категориальный аппарат дисциплины в профессиональной деятельности;</li> <li>- собирать, анализировать результаты реализации решения, и исходя из полученного, предпринимать дальнейшие шаги по оптимизации функционирования системы;</li> <li>- анализировать ситуацию, включающую управля-</li> </ul>

		<p>емый объект и внешнюю среду;</p> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками использования технологий и методов принятия управленческих решений;</li> <li>- навыками использования понятийного аппарата дисциплины;</li> <li>- навыками использования современных методов принятия управленческих решений в различных условиях обстановки внешней среды.</li> </ul>
ОПК - 4 способностью находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность	1. Пороговый	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- процесс разработки управленческого решения;</li> <li>- виды ответственности за реализованные решения;</li> <li>- классификацию управленческих решений</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- выбрать из множества альтернатив</li> <li>- обосновывать принятое управленческое решение;</li> <li>- использовать современные методы принятия управленческих решений в различных условиях обстановки внешней среды.</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками обработки информации, средствами получения, хранения данных;</li> <li>- навыками работы с компьютером как средством управления информацией</li> </ul>
	2. Повышенный	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- способы принятия организационно-управленческих решений;</li> <li>- меру ответственности за принятые и реализованные управленческие решения в профессиональной деятельности;</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- осуществлять обоснованный выбор критериев целесообразности решений; оценивать и выбирать альтернативный вариант управленческого решения;</li> <li>- использовать современные методы принятия управленческих решений в различных условиях обстановки внешней среды.</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками обработки информации, средствами получения, хранения данных;</li> <li>- навыками работы с компьютером как средством управления информацией</li> </ul>
ПК - 4 способностью на основе описания экономических процессов и явлений строить стандартные теоретические и эконометрические модели, анализировать и содержательно ин-	1. Пороговый	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные математические методы анализа решений;</li> <li>- способы интерпретации полученных результатов;</li> <li>- основные понятия и современные способы построения математических моделей социально-экономических процессов</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- выбирать рациональные варианты действий в</li> </ul>

<p>терпретировать полученные результаты</p>		<p>практических задачах принятия решений с использованием экономико-математических моделей;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- обрабатывать эмпирические и экспериментальные данные;</li> <li>- использовать математический язык и математическую символику при построении организационно-управленческих моделей</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками использования методов количественного анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования;</li> <li>- основными способами и средствами информационного взаимодействия, получения, хранения, переработки, интерпретации информации;</li> <li>- навыками работы с информационно-коммуникационными технологиями;</li> <li>- математическими, статистическими и количественными методами решения типовых управленческих задач</li> </ul>
	<p>2. Повышенный</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные принципы и математические методы анализа решений;</li> <li>- основы построения экономической модели на основе анализа экономических процессов;</li> <li>- способы интерпретации полученных результатов;</li> <li>- основные понятия и современные способы построения математических моделей социально-экономических процессов</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- выбирать рациональные варианты действий в практических задачах принятия решений с использованием экономико-математических моделей;</li> <li>- использовать различные методики и техники исследования;</li> <li>- применять знания в исследованиях прикладных задач принятия решений;</li> <li>- обрабатывать эмпирические и экспериментальные данные;</li> <li>- использовать математический язык и математическую символику при построении организационно-управленческих моделей</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками использования методов количественного анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования;</li> <li>- основными способами и средствами информационного взаимодействия, получения, хранения, переработки, интерпретации информации;</li> <li>- навыками работы с информационно-коммуникационными технологиями;</li> <li>- математическими, статистическими и количественными методами решения типовых управленческих задач</li> </ul>

<p>ПК – 6 способностью анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях, выявлять тенденции изменения социально-экономических показателей</p>	<p>1. Пороговый</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- способы анализа отечественных и зарубежных статистических данных;</li> <li>- основные понятия и современные способы построения моделей социально-экономических развития</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализировать и оценивать социально-значимые явления, события, процессы;</li> <li>- анализировать и оценивать тенденции социально-экономические показателей;</li> <li>- применять количественные и качественные методы анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- способностью к восприятию и методическому обобщению информации, постановке цели и выбору путей ее достижения;</li> <li>- навыками анализа и обработки статистических данных о социально-экономических явлениях;</li> <li>- современными методами сбора, обработки и анализа экономических и социальных данных.</li> </ul>
	<p>2. Повышенный</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- способы обработки и анализа отечественных и зарубежных статистических данных;</li> <li>- основные принципы и математические методы анализа решений;</li> <li>- основные понятия и современные способы построения моделей социально-экономических развития</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализировать и оценивать социально-значимые явления, события, процессы;</li> <li>- готовить информационно-методические материалы по вопросам социально-экономического развития общества и деятельности органов власти</li> <li>- анализировать и оценивать тенденции социально-экономические показателей;</li> <li>- применять количественные и качественные методы анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- способностью к восприятию и методическому обобщению информации, постановке цели и выбору путей ее достижения;</li> <li>- навыками анализа и обработки статистических данных о социально-экономических явлениях;</li> <li>- современными методами сбора, обработки и анализа экономических и социальных данных.</li> </ul>

## 8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

## 8.1. Рекомендуемая литература

### Основная литература:

Рубчинский, А. А. Методы и модели принятия управленческих решений : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. А. Рубчинский. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 526 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-6033-4.

<https://www.biblio-online.ru/book/B84F97B8-57C9-4E4A-9A64-D6FA8978FE7B>

### Дополнительная литература:

Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. В. Трофимов, Л. А. Трофимова. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 335 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-7751-6.

<https://www.biblio-online.ru/book/20B21AEB-0968-404C-9E08-63DAECFD4299>

### Литература для самостоятельного изучения:

1. Лабскер, Л. Г. Теория критериев оптимальности и экономические решения : [монография] / Л. Г. Лабскер. - 2-е изд., стер. - М. : КНОРУС, 2010. - 742 с.
2. Лапыгин, Ю. Н. Управленческие решения: учеб. пособие [для вузов] : допущено УМО вузов России по образованию в обл. менеджмента / Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин. - М. : Эксмо, 2011. - 446 с.
3. Ларичев, О. И. Теория и методы принятия решений: учеб. для вузов : рек. М-вом образования РФ / О. И. Ларичев. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : Университетская книга : Логос, 2012. - 391 с.
4. Литвак, Б. Г. Управленческие решения: учеб. для вузов : рек. УМО по образованию в обл. менеджмента / Б. Г. Литвак. - М. : Московская финансово-промышленная академия, 2012. - 506 с.
5. Лифшиц, А. С. Управленческие решения: учеб. пособие для вузов : допущено Советом УМО вузов / А. С. Лифшиц. - М. : КноРус, 2013. - 245 с.
6. Лукичёва, Л. И. Управленческие решения: учеб. для вузов: допущено УМО вузов России по образованию в обл. менеджмента / Л. И. Лукичёва, Д. Н. Егорычев ; под ред. Ю. П. Анискина. - 4-е изд., стер. - М. : ОМЕГА-Л, 2011. - 383 с.
7. Минько, Э. В. Методы прогнозирования и исследования операций : учеб. пособие для вузов / Э. В. Минько, А. Э. Минько ; под ред. А. С. Будагова. - М. : Финансы и статистика : ИНФРА-М, 2012. - 478 с.
8. Орлов, А. И. Организационно-экономическое моделирование: теория принятия решений: учеб. для вузов : допущено УМО вузов / А. И. Орлов. - М. : КноРус, 2011. - 568 с.
9. Петровский, А. Б. Теория принятия решений: учеб. для вузов : рек. УМО вузов / А. Б. Петровский. - М. : Академия, 2010. - 400 с.
10. Просветов, Г. И. Управление продажами: задачи и решения: учеб.- практ. пособие / Г. И. Просветов. - М. : Альфа-Пресс, 2011. - 279 с.
11. Просветов, Г. И. Управленческие решения: задачи и решения: учеб.- практ. пособие [учеб. пособие] / Г. И. Просветов. - М. : Альфа-Пресс, 2014. - 320 с.
12. Пужаев, А. В. Управленческие решения: учеб. Пособие для вузов: допущено УМО по образованию в обл. произв. менеджмента / А. В. Пужаев. - М. : Кнорус, 2010. - 185 с.
13. Пужаев, А. В. Управленческие решения: учеб. пособие для вузов : допущено УМО по образованию в обл. производственного менеджмента / А. В. Пужаев. - 2-е изд., стер. - М. : Кнорус, 2012. - 185 с.
14. Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений: учебник для бакалавров : допущено УМО по образованию в обл. менеджмента / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. - М. : Юрайт, 2013. - 335 с.

## 8.2. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

[consultant.ru](http://consultant.ru) – интернет-версия ИПС «КонсультантПлюс»

[pravительство.рф](http://pravительство.рф) – интернет-портал Правительства РФ

[duma.gov.ru](http://duma.gov.ru) – официальный сайт Государственной Думы РФ

## 9. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Таблица 9

Вид помещения	Оборудование
Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран
Учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Учебные аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Помещения для самостоятельной работы	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Помещения для хранения и профилактического обслуживания оборудования	Комплекты специализированной мебели для хранения оборудования.

Таблица 10

### Перечень программного обеспечения, необходимого для реализации дисциплины «Методы управленческих решений»

1. Microsoft Office 2007 Russian OLP NL AE	Пакет офисных программ. Только лицензия. Тип лицензии OLP NL AE (корпоративная, предназначена для государственных образовательных учреждений).
2. Почтовый клиент	Microsoft Outlook из комплекта Microsoft Office 2007 Russian OLP NL AE или же почтовый веб-клиент
3. Интернет-браузер	Любой из свободно-распространяемых интернет браузеров или же Microsoft Internet Explorer 8 и выше.

### Перечень учебно-наглядных пособий (демонстрационного оборудования), необходимых для реализации дисциплины «Методы управленческих решений»

1. Электронные плакаты (презентации) по курсу «Методы управленческих решений»  
Разработчики:  
к.э.н., доцент Пудовкина О.Е.