

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Иркутский государственный университет путей сообщения»
(ФГБОУ ВО ИРГУПС)

УТВЕРЖДЕНА
приказом ректора
от «08» мая 2020 г. № 266-1

Б1.В.01 Методы принятия управленческих решений рабочая программа дисциплины

Направление подготовки – 38.03.02 Менеджмент
Профиль подготовки – Логистика и управление цепями поставок
Программа подготовки – прикладной бакалавриат
Квалификация выпускника – бакалавр
Форма обучения – очная
Нормативный срок обучения – 4 года
Кафедра-разработчик программы – Менеджмент

Общая трудоемкость в з.е. – 4 Формы промежуточной аттестации в семестрах:
Часов по учебному плану – 144 Экзамен, 8

Распределение часов дисциплины по семестрам

Семестр	8	Итого
Число недель в семестре	12	
Вид занятий	Часов по учебному плану	Часов по учебному плану
Аудиторная контактная работа по видам учебных занятий	48	48
– лекции	24	24
– практические (семинарские)	24	24
Самостоятельная работа	60	60
Экзамен	36	36
Итого	144	144

ИРКУТСК

Электронный документ выгружен из ЕИС ФГБОУ ВО ИРГУПС и соответствует оригиналу

Подписант ФГБОУ ВО ИРГУПС Трофимов Ю.А.

00a73c5b7b623a969ccad43a81ab346d50 с 08.12.2022 14:32 по 02.03.2024 14:32 GMT+03:00

Подпись соответствует файлу документа



Рабочая программа дисциплины разработана в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата), утвержденным Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 20.04.2016 г. № 444, и на основании учебного плана по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль «Логистика и управление цепями поставок», утвержденного Учёным советом ИрГУПС от «30» апреля 2020г. протокол № 10.

Программу составил:
старший преподаватель, А.О. Безматерных

Рабочая программа дисциплины обсуждена и рекомендована к применению в образовательном процессе для обучения обучающихся по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом на заседании кафедры «Менеджмент».

Протокол от «16» марта 2020 г. № 9

Зав. кафедрой, к. э. н., доцент

О.А. Фрейдман

1 ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	
1.1 Цели освоения дисциплины	
1	развитие способностей к разработке и принятию управленческих решений, на основе использования методов и инструментов теории управленческих решений
2	формирование знаний и способностей разработке сбалансированных управленческих решений в менеджменте и логистике
1.2 Задачи освоения дисциплины	
1	развитие и закрепление знаний в сфере разработки, принятия и реализации управленческих решений
2	формирование способностей в сфере анализа бизнес-процессов с целью принятия рациональных управленческих решений
3	развитие способностей к принятию управленческих решений в условиях риска и неопределенности
4	развитие и закрепление способностей к экономическому обоснованию управленческих решений
1.3 Цель воспитания и задачи воспитательной работы в рамках дисциплины	
Профессионально-трудовое воспитание обучающихся	
Цель профессионально-трудового воспитания – формирование у обучающихся осознанной профессиональной ориентации, понимания общественного смысла труда и значимости его для себя лично, ответственного, сознательного и творческого отношения к будущей деятельности, профессиональной этики, способности предвидеть изменения, которые могут возникнуть в профессиональной деятельности, и умению работать в изменённых, вновь созданных условиях труда.	
Цель достигается по мере решения в единстве следующих задач:	
– формирование сознательного отношения к выбранной профессии;	
– воспитание чести, гордости, любви к профессии, сознательного отношения к профессиональному долгу, понимаемому как личная ответственность и обязанность;	
– формирование психолога профессионала;	
– формирование профессиональной культуры, этики профессионального общения;	
– формирование социальной компетентности и другие задачи, связанные с имиджем профессии и авторитетом транспортной отрасли	

2 МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП	
2.1 Требования к предварительной подготовке обучающегося	
1	Б1.Б.19 Маркетинг
2	Б1.В.01 Основы менеджмента,
3	Б1.Б.12 Финансовый менеджмент
4	Б1.Б.20 Учет и анализ
5	Б1.Б.20.02 Управленческий учет,
6	Б1.Б.27 Общий курс железных дорог
7	Б1.В.11 Производственный менеджмент
8	Б1.В.12 Экономическая география с основами географии транспорта
9	Б1.В.ДВ.04.01 Товароведение и экспертиза товаров
10	Б1.В.ДВ.04.02 Бизнес-планирование,
11	Б1.В.ДВ.06.01 Логистический менеджмент на транспорте
12	Б1.В.ДВ.06.01 Отраслевой маркетинг,
13	Б1.В.ДВ.06.02 Логистика отрасли,
14	Б1.В.ДВ.06.02 Маркетинг на транспорте
15	Б1.В.ДВ.11.01 Управление логистическими системами и процессами,
16	Б1.В.ДВ.11.01 Маркетинговые исследования,
17	Б1.В.ДВ.11.02 Логистические риски
18	Б2.В.03(П) Производственная - по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности
19	Б1.В.06 Основы предпринимательства
20	Б1.В.09 Логистика
2.2 Дисциплины и практики, для которых изучение данной дисциплины необходимо как предшествующее	
1	Б2.В.04 (Пд) Преддипломная
2	Б3.Б.02 Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты

3 ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

ОПК-2 - способность находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений

Минимальный уровень освоения компетенции

Знать	понятие, признаки и этапы принятия управленческого решения
Уметь	выявлять проблемы и конфликтные ситуации
Владеть	методами анализа проблемных ситуаций

Базовый уровень освоения компетенции

Знать	классификацию управленческих решений
Уметь	давать характеристику управленческому решению
Владеть	методами отбора вида управленческого решений в конкретной бизнес-ситуации

Высокий уровень освоения компетенции

Знать	классификацию ошибок и требований управленческих решений
Уметь	находить и предотвращать ошибки управленческих решений в зависимости от их вида
Владеть	методами постановки целей и задач управленческого решения

ОПК-6- владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций

Минимальный уровень освоения компетенции

Знать	классификацию методов принятия управленческих решений
Уметь	определять характеристику метода принятия управленческого решения
Владеть	способностью к разработке управленческого решения

Базовый уровень освоения компетенции

Знать	основные виды проблем управления операционной деятельностью организации
Уметь	выявлять и диагностировать проблемы операционной деятельности
Владеть	владеть методами качественного и количественного анализа проблем в принятии управленческих решений

Высокий уровень освоения компетенции

Знать	знать классификацию методов принятия коллективных решений в организации
Уметь	организовывать деятельность группы (коллектив) для принятия управленческого решения в процессе операционной деятельности
Владеть	специфическими (специальными) методами принятия управленческих решений в организации производственной деятельности

ПК-5 способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений

Минимальный уровень освоения компетенции

Знать	понятие функциональной стратегии компании и их классификацию
Уметь	уметь анализировать бизнес-ситуации для принятия управленческих решений
Владеть	способностью к согласованию целей и задач стратегий менеджмента и логистики в процессе принятия управленческого решения (разноуровневые решения)

Базовый уровень освоения компетенции

Знать	понятие риска управленческого решения при выборе стратегии компании
Уметь	определять вероятность наступления рисков события в результате принятия управленческого решения
Владеть	методами анализа рисков управленческого решения

Высокий уровень освоения компетенции

Знать	понятие сбалансированного управленческого решения и условия сбалансированности
Уметь	решать задачи по выбору оптимального и рационального управленческого решения матричными методами
Владеть	методами матричного анализа управленческих решений в процессе их экономического обоснования

В результате освоения дисциплины обучающийся должен

Знать	
1	понятие, признаки и этапы принятия управленческого решения
2	классификацию управленческих решений, а также ошибок и требований управленческих решений
3	методы анализа информации и классификацию методов принятия управленческих решений
4	основные виды проблем управления операционной деятельностью организации и методы постановки

	целей в процессе управления предприятием
5	понятие функциональной стратегии компании и их классификацию
6	понятие риска управленческого решения при выборе стратегии компании
7	понятие сбалансированного управленческого решения и условия сбалансированности
Уметь	
1	выявлять конфликтные ситуации, а также выявлять и диагностировать проблемы операционной деятельности
2	выбирать методы и объекты анализа информации, необходимые для принятия управленческого решения
3	анализировать бизнес-ситуации для принятия управленческих решений и определять характеристику метода принятия управленческого решения
4	организовывать деятельность группы (коллектив) для принятия управленческого решения в процессе операционной деятельности
5	определять вероятность наступления рискованного события в результате принятия управленческого решения
6	решать задачи по выбору оптимального и рационального управленческого решения матричными методами
Владеть	
1	методами анализа проблемных ситуаций и отбора вида управленческих решений в конкретной бизнес-ситуации
2	методами постановки целей и задач управленческого решения и способностью разработать управленческое решение
3	владеть методами качественного анализа проблем при принятии управленческих решений
4	специфическими (специальными) методами принятия управленческих решений в организации производственной деятельности
5	способностью к согласованию целей и задач стратегий менеджмента и логистики в процессе принятия управленческого решения
6	методами количественного анализа управленческого решения в процессе их экономического обоснования

4 СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ					
Код занятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Се- местр	Ча- сы	Код ком- петенции	Учебная литерату- ра, ресурсы сети «Интернет»
1	Раздел 1. Основы теории управленческих решений				
1.1	Управленческое решение: понятие, требования, классификация /Лек/	8	2	ОПК-2	Л 1.1, Л.2.1, Л 3.2
1.2	Управленческое решение: понятие, требования, классификация /Пр/	8	2	ОПК-2, ОПК-6	Л 1.1, Л. 2.1, Л.3.1, Л.3.2
1.3	Ошибки и ответственность управленческих решений /Лек/	8	2	ОПК-2 ОПК-6	Л 1.1, Л.2.1, Л 3.1
1.4	Ошибки и ответственность управленческих решений /Пр/	8	2	ОПК-2, ОПК-6	Л 1.1, Л. 2.1, Л.3.1
1.5	Методы системного и ситуационного анализа в условиях принятия управленческих решений /Лек/	8	2	ОПК-6	Л 1.1, Л.2.1, Л 3.1
1.6	Методы системного и ситуационного анализа в условиях принятия управленческих решений /Пр/	8	2	ОПК-2, ОПК-6	Л 1.1, Л. 2.1, Л.3.1
1.7	Подготовка к практическим занятиям, написание конспектов лекций по разделу /Ср/	8	16	ОПК-2, ОПК-6	Л 1.1, Л. 2.1, Л2.2, Л.3.1, Э.1
2	Раздел 2. Процесс и методы принятия управленческого решения				
2.1	Стадии и этапы принятия управленческих решений /Лек/	8	2	ОПК-2, ПК-5	Л 1.1, Л.2.1, Л 3.1
2.2	Стадии и этапы принятия управленческих решений /Пр/	8	2	ОПК-6, ПК-5	Л 1.1, Л. 2.1, Л.3.1
2.3	Целевая ориентация управленческого решения /Лек/	8	2	ОПК-2, ПК-5	Л 1.1, Л.2.1, Л 3.1
2.4	Целевая ориентация управленческого решения /Пр/	8	2	ОПК-2, ОПК-6	Л 1.1, Л. 2.1, Л.3.1

2.5	Методы принятия управленческих решений. Моделирование в процессе принятия управленческих решений /Лек/	8	4	ОПК-2, ОПК-6	Л 1.1, Л.2.1, Л 3.1
2.6	Методы принятия управленческих решений. Моделирование в процессе принятия управленческих решений /Пр/	8	4	ОПК-2, ОПК-6	Л 1.1, Л. 2.1, Л.3.1
2.7	Подготовка к практическим занятиям, написание конспектов лекций по разделу /Ср/	8	16	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5	Л 1.1, Л. 2.1, Л2.2, Л.3.1, Э.1
3	Раздел 3. Экономическое обоснование управленческих решений				
3.1	Методы экономического обоснования управленческих решений /Лек/	8	2	ОПК-2, ОПК-6 ПК-5	Л 1.1, Л. 2.1, Л.3.1
3.2	Методы экономического обоснования управленческих решений /Пр/	8	2	ОПК-6, ПК-5	Л 1.1, Л. 2.1, Л.2.2, Л.3.1
3.3	Сбалансированное управленческое решение и его характеристики /Лек/	8	2	ОПК-6 ПК-5	Л 1.1, Л. 2.1-Л.2.4, Л.3.1, Л.3.2
3.4	Сбалансированное управленческое решение и его характеристики /Пр/	8	2	ОПК-2, ОПК-6 ПК-5	Л 1.1, Л. 2.1, Л.3.1 Э.1
3.6	Подготовка к практическим занятиям, написание конспектов лекций по разделу /Ср/	8	16	ОПК-2, ОПК-6 ПК-5	Л1.1, Л 2.1, Л.3.1, Э.1
4	Раздел 4. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска				
4.1	Понятие неопределенности и риска в процессе принятия управленческих решений / Лек/	8	2	ОПК-6, ПК-5	Л 1.1, Л 2.1, Л 2.4, Л.3.2, Э.1
4.2	Понятие неопределенности и риска в процессе принятия управленческих решений /Пр/	8	2	ОПК-2, ПК-5	Л 1.1, Л 2.1, Л 2.2, Л.3.1, Э.1
4.3	Риски: понятие, классификация, способы управления рисками /Лек/	8	4	ОПК-2, ОПК-6	Л 1.1, Л 2.1, Л 2.2, Л.3.1, Э.1
4.4	Риски: понятие, классификация, способы управления рисками /Пр/	8	4	ОПК-2, ПК-5	Л 2.1, Л 2.2, Л.3.1, Э.1
4.5	Подготовка к практическим занятиям /Ср/	8	12	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5	Л 2.1, Л 2.4, Л.3.1, Э.1
	Форма промежуточной аттестации - экзамен	8	36	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5	Л 1.1, Л 2.1, 2.2, Л 3.1, Э.1

**5 ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ
ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ
АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по данной дисциплине оформляется в виде приложения № 1 к рабочей программе дисциплины и размещаются в электронной информационно-образовательной среде Университета, доступной обучающемуся через его личный кабинет

**6 УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ
ДИСЦИПЛИНЫ**

6.1 Учебная литература

6.1.1 Основная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издатель- ство, год издания	Кол-во экз. в библио- теке/ 100% он- лайн
Л1.1	Халин В.Г.	Теория принятия решений: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры	М: Юрайт, 2016	75

6.1.2 Дополнительная литература				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год издания	Кол-во экз. в библиотеке/ 100% онлайн
Л2.1	Рубчинский, А.А.	Методы и модели принятия управленческих решений: Учебник и практикум для академического бакалавриата	М.: Юрайт, 2017	40
Л2.2	Лукинский В.С., Лукинский В.В., Плетнева Н.Г.	Логистика и управление цепями поставок: учебник и практикум	М.: Юрайт, 2017	28
6.1.3 Методические разработки				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год издания/ Личный кабинет обучающегося	Кол-во экз. в библиотеке/ 100% онлайн
Л3.1	Фрейдман О.А.	Менеджмент: разработка управленческих решений: учебное пособие	Иркутск: ИрГУПС, 2012 г.	25
6.1.4 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год издания/ Личный кабинет обучающегося	Кол-во экз. в библиотеке/ 100% онлайн
Л4.1	Безматерных А.О.	Методические указания для самостоятельной работы обучающихся очной формы обучения направления 38.03.02 Менеджмент	Личный кабинет обучающегося	100% онлайн
6.2 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»				
Э.1	Федеральный портал Российское образование http:// www.edu.ru/			
Э.2	Единое окно доступа к образовательным ресурсам http://window.edu.ru/			
6.3 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)				
6.3.1 Перечень базового программного обеспечения				
6.3.1.1	Microsoft Windows Professional 10, государственный контракт от 20.07.2021 № 0334100010021000013-01; Microsoft Office Russian 2010, государственный контракт от 20.07.2021 № 0334100010021000013-01; FoxitReader, свободно распространяемое программное обеспечение http://free-software.com.ua/pdf-viewer/foxit-reader/ ; Adobe Acrobat Reader DC свободно распространяемое программное обеспечение https://get.adobe.com/ru/reader/enterprise/ ; Яндекс. Браузер. Прикладное программное обеспечение общего назначения, Офисные приложения, лицензия – свободно распространяемое программное обеспечение по лицензии BSD License			
6.3.2 Перечень специализированного программного обеспечения				
	Не предусмотрен			
6.3.3 Перечень информационных справочных систем				
6.3.1.1	Консультант Плюс http://www.consultant.ru			

7 ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА

ПО ДИСЦИПЛИНЕ	
1	Корпуса А, Б, В, Г, Д, Е ИрГУПС находятся по адресу г. Иркутск, ул. Чернышевского, д.15; корпус Л – по адресу г. Иркутск, ул. Лермонтова, д.80.
2	Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых проектов, работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения (ноутбук, проектор, экран), служащими для представления учебной информации большой аудитории. Для проведения занятий лекционного типа имеются учебно-наглядные пособия (презентации, плакаты, таблицы), обеспечивающие тематические иллюстрации содержания дисциплины. Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования – А-521.
3	Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой, подключенной к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду ИрГУПС. Помещения для самостоятельной работы обучающихся: – читальные залы; – учебные залы вычислительной техники А-401, А-509, А-513, А-516, Д-501, Д-503, Д-505, Д-507.

8 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	
Вид учебной деятельности	Организация учебной деятельности обучающегося
Лекция	Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки. Обобщения; пометить важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, то необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии. Уделить внимание следующим понятиям (перечисление понятий) и др.
Практические (семинарские) занятия	Форма учебно-практических занятий, при которой обучающиеся обсуждают сообщения, доклады и рефераты, выполненные ими по результатам учебных или научных исследований под руководством преподавателя. Преподаватель в этом случае является координатором обсуждений темы семинара, подготовка к которому является обязательной.
Самостоятельная работа	Цели внеаудиторной самостоятельной работы: – стимулирование познавательного интереса; – закрепление и углубление полученных знаний и навыков; – развитие познавательных способностей и активности студентов, самостоятельности, ответственности и организованности; – подготовка к предстоящим занятиям; – формирования самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации; – формирование культуры умственного труда и самостоятельности в поиске и приобретении новых знаний и умений, и, в том числе, формирование компетенций. Традиционные формы самостоятельной работы студентов следующие: – работа с конспектом лекции, т.е. дополнение конспекта учебным материалом (учебника, учебного пособия, первоисточника, дополнительной литературы, нормативных документов и материалом электронного ресурса и сети Интернет); – чтение текста (учебника, учебного пособия, первоисточника, дополнительной литературы); – конспектирование текста (работа со справочниками, нормативными документами); – ответы на контрольные вопросы; – подготовка к практической работе; – участие в выставках, семинарах, конференциях, форумах и пр.;
Комплекс учебно-методических материалов по всем видам учебной деятельности, предусмотренным рабочей программой дисциплины, размещен в электронной информационно-образовательной среде ИрГУПС, доступной обучающемуся через его личный кабинет.	

**Приложение 1 к рабочей программе по дисциплине
Б1.В.02 «Методы принятия управленческих решений»**

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
для проведения текущего контроля успеваемости
и промежуточной аттестации по дисциплине
Б1.В.01 «Методы принятия управленческих решений»

1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» участвует в формировании компетенций:

ОПК-2: способность находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений

ОПК-6: владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций

ПК-5: способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений

Таблица траекторий формирования у обучающихся компетенций ОПК-2, ОПК-6, ПК-5 при освоении образовательной программы

Код компетенции	Наименование компетенции	Индекс и наименование дисциплин, практик, участвующих в формировании компетенции	Семестр изучения дисциплины	Этапы формирования компетенции
ОПК-2	способность находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	Б1.Б.17 Маркетинг	3,4	1,2
		Б1.В.03 Основы менеджмента	3	1
		Б1.В.13 Управление качеством	7	3
		Б1.В.ДВ.03.01 Корпоративная социальная ответственность	7	3
		Б1.В.ДВ.03.02 Социальное управление организацией	7	3
		Б1.В.01 Методы принятия управленческих решений	8	4
		Б3.Б.01 Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты	8	4
ОПК-6	владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций	Б1.Б.25 Общий курс железных дорог	1	1
		Б1.Б.17 Маркетинг	3,4	2,3
		Б1.В.11 География транспорта	3	2
		Б1.В.10 Производственный менеджмент	5	4
		Б1.В.ДВ.10.01 Управление логистическими системами и процессами	5	4
		Б1.В.ДВ.10.02 Логистические риски	5	4
		Б1.В.ДВ.04.01 Логистический менеджмент на транспорте	6	5
		Б1.В.ДВ.04.02 Логистика отрасли	6	5
		Б1.В.13 Управление качеством	7	6
		Б1.В.ДВ.01.01 Логистика складского хозяйства	7	6
		Б1.В.ДВ.01.02 Коммерция	7	6
		Б1.В.01 Методы принятия управленческих решений	8	7
Б3.Б.01 Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты	8	7		
ПК-5	способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных	Б1.В.07 Основы предпринимательства	6	1
		Б1.В.ДВ.04.01 Логистический менеджмент на транспорте	6	1
		Б1.В.ДВ.04.02 Логистика отрасли	6	1
		Б1.В.02 Стратегический менеджмент	7	2
		Б1.В.05 Маркетинг и логистика территорий	7,8	2,3
		Б1.В.01 Методы принятия управленческих решений	8	3

	управленческих решений	Б2.В.04(Пд) Производственная - преддипломная	8	3
		Б3.Б.01 Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты	8	3

**Таблица соответствия уровней освоения компетенций
планируемым результатам обучения**

Код компетенции	Наименование компетенции	Наименования разделов/тем дисциплины	Уровни освоения компетенции	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенции)
ОПК-2	способность находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	Раздел 1. Основы теории управленческих решений Раздел 2. Процесс и методы принятия управленческого решения Раздел 3. Экономическое обоснование управленческих решений Раздел 4. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска	Минимальный уровень	Знать: понятие, признаки и этапы принятия управленческого решения
				Уметь: выявлять проблемы и конфликтные ситуации
				Владеть: методами анализа проблемных ситуаций
			Базовый уровень	Знать: классификацию управленческих решений
				Уметь: давать характеристику управленческому решению
				Владеть: методами отбора вида управленческих решений в конкретной бизнес-ситуации
			Высокий уровень	Знать: классификацию ошибок и требований управленческих решений
				Уметь: находить и предотвращать ошибки управленческих решений в зависимости от их вида
				Владеть: методами постановки целей и задач управленческого решения
ОПК-6-	владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций	Раздел 1. Основы теории управленческих решений Раздел 2. Процесс и методы принятия управленческого решения Раздел 3. Экономическое обоснование управленческих решений Раздел 4. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска	Минимальный уровень	Знать: классификацию методов принятия управленческих решений
				Уметь: определять характеристику метода принятия управленческого решения
				Владеть: способностью к разработке управленческого решения
			Базовый уровень	Знать: основные виды проблем управления операционной деятельностью организации
				Уметь: выявлять и диагностировать проблемы операционной деятельности;
				Владеть: методами качественного и количественного анализа проблем в принятии управленческих решений
			Высокий уровень	Знать: знать классификацию методов принятия коллективных решений в организации
				Уметь: организовывать деятельность группы (коллектив) для принятия управленческого решения в процессе операционной деятельности
				Владеть: специфическими (специальными) методами принятия управленческих решений в организации производственной деятельности
ПК-5	способность анализировать	Раздел 1. Основы теории управлен-	Минимальный уровень	Знать: понятие функциональной стратегии компании и их классификацию

	взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	ческих решений Раздел 2. Процесс и методы принятия управленческого решения Раздел 3. Экономическое обоснование управленческих решений Раздел 4. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска		Уметь: уметь анализировать бизнес-ситуации для принятия управленческих решений
				Владеть: способностью к согласованию целей и задач стратегий менеджмента и логистики в процессе принятия управленческого решения (разноуровневые решения)
				Знать: понятие риска управленческого решения при выборе стратегии компании
			Базовый уровень	Уметь: определять вероятность наступления рискового события в результате принятия управленческого решения
				Владеть: методами анализа рисков управленческого решения
				Знать: понятие сбалансированного управленческого решения и условия сбалансированности
			Высокий уровень	Уметь: решать задачи по выбору оптимального и рационального управленческого решения матричными методами
				Владеть: методами матричного анализа управленческих решений в процессе их экономического обоснования

**Программа контрольно-оценочных мероприятий
за период изучения дисциплины**

№	Неделя	Наименование контрольно-оценочного мероприятия	Объект контроля (понятие/тем/раздел и т.д. дисциплины)	Код индикатора достижения компетенции	Наименование оценочного средства (форма проведения*)
8 семестр					
1	1-2	Текущий контроль	Управленческое решение: понятие, требования, классификация.	ОПК-2	Собеседование (устно) Задания реконструктивного уровня (письменно) Кейс-задачи
2	3-4	Текущий контроль	Ошибки и ответственность управленческих решений.	ОПК-2	Собеседование (устно) Задания реконструктивного уровня (письменно) Кейс-задачи
3	5	Текущий контроль	Методы системного и ситуационного анализа в условиях принятия управленческих решений.	ОПК-2	Собеседование (устно) Задания реконструктивного уровня (письменно) Кейс-задачи
4	6	Текущий контроль	Стадии и этапы принятия управленческих решений.	ОПК-2	Собеседование (устно) Задания реконструктивного уровня (письменно) Кейс-задачи
5	7	Текущий контроль	Целевая ориентация управленческого решения.	ОПК-2	Собеседование (устно) Задания реконструктивного уровня (письменно) Кейс-задачи
6	8	Текущий контроль	Методы принятия управленческих решений.	ОПК-2 ОПК-6	Собеседование (устно) Задания творческого

					уровня (письменно) Кейс-задачи Тестирование (компьютерные технологии)
7	9	Текущий контроль	Моделирование в процессе принятия управленческих решений.	ОПК-2 ОПК-6	Собеседование (устно) Задания реконструктивного уровня (письменно) Кейс-задачи
8	10	Текущий контроль	Методы экономического обоснования управленческих решений.	ОПК-2 ОПК-6 ПК-5	Собеседование (устно) Задания творческого уровня (письменно) Кейс-задачи
9	11	Текущий контроль	Сбалансированное управленческое решение и его характеристики.	ОПК-2 ОПК-6 ПК-5	Собеседование (устно) Задания творческого уровня (письменно) Кейс-задачи
10	12	Текущий контроль	Понятие неопределенности и риска в процессе принятия управленческих решений.	ОПК-2 ОПК-6 ПК-5	Собеседование (устно) Задания творческого уровня (письменно) Кейс-задачи
11		Форма промежуточной аттестации - экзамен	Раздел 1. Основы теории управленческих решений Раздел 2. Процесс и методы принятия управленческого решения Раздел 3. Экономическое обоснование управленческих решений Раздел 4. Принятие управленческих решений в условиях неопределённости и риска	ОПК-2 ОПК-6 ПК-5	Собеседование (устно). Тестирование (компьютерные технологии)

2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Контроль качества освоения дисциплины включает в себя текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию. Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся проводятся в целях установления соответствия достижений, обучающихся поэтапным требованиям образовательной программы к результатам обучения и формирования компетенций.

Текущий контроль успеваемости – основной вид систематической проверки знаний, умений, навыков обучающихся. Задача текущего контроля – оперативное и регулярное управление учебной деятельностью обучающихся на основе обратной связи и корректировки. Результаты оценивания учитываются в виде средней оценки при проведении промежуточной аттестации.

Для оценивания результатов обучения используется четырехбалльная шкала: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно» и/или двухбалльная шкала: «зачтено», «не зачтено».

Перечень оценочных средств, используемых для оценивания компетенций на различных этапах их формирования, а также краткая характеристика этих средств приведены в таблице.

№	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
Текущий контроль успеваемости			
1	Собеседование	Средство контроля на практическом занятии, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на	Вопросы по темам/разделам

		темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п. Может быть использовано для оценки знаний обучающихся	дисциплины
2	Разноуровневые задания	Различают задачи и задания: – реконструктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей; может быть использовано для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся; – творческого уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения; может быть использовано для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся	Комплект разноуровневых задач и заданий или комплекты задач и заданий определенного уровня
3	Кейс-задача	Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы. Может быть использовано для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, а также отдельных компетенций (в рамках дисциплины)	Задания для решения кейс-задачи
4	Тест	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений, обучающегося. Может быть использовано для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся	Фонд тестовых заданий
Форма промежуточная аттестация			
5	Экзамен	Средство, позволяющее оценить знания, умения, навыков и (или) опыта деятельности, обучающегося по дисциплине. Может быть использовано для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся	Перечень теоретических вопросов и практических заданий (билетов) к зачету

Критерии и шкалы оценивания компетенций в результате изучения дисциплины при проведении промежуточной аттестации в форме экзамена, а также шкала для оценивания уровня освоения компетенций

Шкалы оценивания	Критерии оценивания	Уровень освоения компетенций
«отлично»	Обучающийся правильно ответил на теоретические вопросы. Показал отличные знания в рамках учебного материала. Правильно выполнил практические задания. Показал отличные умения и владения навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках учебного материала. Ответил на все дополнительные вопросы	Высокий
«хорошо»	Обучающийся с небольшими неточностями ответил на теоретические вопросы. Показал хорошие знания в рамках учебного материала. С небольшими неточностями выполнил практические задания. Показал хорошие умения и владения навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках учебного материала. Ответил на большинство дополнительных вопросов	Базовый
«удовлетворительно»	Обучающийся с существенными неточностями ответил на теоретические вопросы. Показал удовлетворительные знания в рамках учебного материала. С существенными неточностями выполнил практические задания. Показал	Минимальный

	удовлетворительные умения и владения навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках учебного материала. Допустил много неточностей при ответе на дополнительные вопросы	
«неудовлетворительно»	Обучающийся при ответе на теоретические вопросы и при выполнении практических заданий продемонстрировал недостаточный уровень знаний и умений при решении задач в рамках учебного материала. При ответах на дополнительные вопросы было допущено множество неправильных ответов	Компетенции не сформированы

Критерии и шкалы оценивания результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости

Собеседование

Критерии и шкала оценивания результатов

Шкала оценивания	Критерии оценивания
«отлично»	Глубокое и прочное усвоение программного материала. Полные, последовательные, грамотные и логически излагаемые ответы при видоизменении задания. Обучающийся свободно справляется с поставленными задачами, может обосновать принятые решения, демонстрирует владение разносторонними навыками и приемами выполнения практических работ
«хорошо»	Знание программного материала, грамотное изложение, без существенных неточностей в ответе на вопрос, правильное применение теоретических знаний, владение необходимыми навыками при выполнении практических задач
«удовлетворительно»	Обучающийся демонстрирует усвоение основного материала, при ответе допускаются неточности, при ответе недостаточно правильные формулировки, нарушение последовательности в изложении программного материала, затруднения в выполнении практических заданий Слабое знание программного материала, при ответе возникают ошибки, затруднения при выполнении практических работ
«неудовлетворительно»	Не было попытки выполнить задание

Задания реконструктивного уровня

Критерии и шкала оценивания результатов

Шкала оценивания	Критерии оценивания
«отлично»	Обучающийся полностью и правильно выполнил задания. Показал отличные знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Работа оформлена аккуратно и в соответствии с предъявляемыми требованиями
«хорошо»	Обучающийся выполнил задания с небольшими неточностями. Показал хорошие знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Есть недостатки в оформлении работы
«удовлетворительно»	Обучающийся выполнил задания с существенными неточностями. Показал удовлетворительные знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Качество оформления работы имеет недостаточный уровень
«неудовлетворительно»	При выполнении заданий обучающийся продемонстрировал недостаточный уровень знаний, умений и владения ими при решении задач в рамках усвоенного учебного материала

Кейс-задача

Критерии и шкала оценивания результатов

Шкала оценивания	Критерии оценивания
«отлично»	Обучающийся излагает материал логично, грамотно, без ошибок; свободно владеет профессиональной терминологией; умеет высказывать и обосновать свои суждения; дает четкий, полный, правильный ответ на теоретические вопросы; организует связь теории с практикой
«хорошо»	Обучающийся грамотно излагает материал; ориентируется в материале; владеет

	профессиональной терминологией; осознанно применяет теоретические знания для решения кейса, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности. Ответ обучающегося правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный
«удовлетворительно»	Обучающийся излагает материал неполно, непоследовательно, допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для решения кейса, не может доказательно обосновать свои суждения; обнаруживается недостаточно глубокое понимание изученного материала
«неудовлетворительно»	У обучающегося отсутствуют необходимые теоретические знания; допущены ошибки в определении понятий, искажен их смысл, не решен кейс. В ответе обучающийся проявляет незнание основного материала учебной программы, допускаются грубые ошибки в изложении, не может применять знания для решения кейса

Критерии и шкалы оценивания результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости

Тестирование

Критерии и шкала оценивания текущего контроля

Шкала оценивания		Критерии оценивания
«отлично»	«зачтено»	Обучающийся верно ответил на 90 – 100 % тестовых заданий при прохождении тестирования
«хорошо»		Обучающийся верно ответил на 80 – 89 % тестовых заданий при прохождении тестирования
«удовлетворительно»		Обучающийся верно ответил на 70 – 79 % тестовых заданий при прохождении тестирования
«не удовлетворительно»	«не зачтено»	Обучающийся верно ответил на 69 % и менее тестовых заданий при прохождении тестирования

Результаты тестирования могут быть использованы при проведении промежуточной аттестации.

Критерии и шкала оценивания промежуточной аттестации в форме экзамена

Шкала оценивания	Критерии оценивания
«отлично»	Обучающийся верно ответил на 90 – 100 % тестовых заданий при прохождении тестирования
«хорошо»	Обучающийся верно ответил на 80 – 89 % тестовых заданий при прохождении тестирования
«удовлетворительно»	Обучающийся верно ответил на 70 – 79 % тестовых заданий при прохождении тестирования
«не удовлетворительно»	Обучающийся верно ответил на 69 % и менее тестовых заданий при прохождении тестирования

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

3.1 Перечень вопросов для собеседования

Варианты вопросов для собеседования выложены в электронной информационно-образовательной среде ИрГУПС, доступной обучающемуся через его личный кабинет.

Ниже приведен образец типовых вариантов вопросов для вопросов для собеседования, предусмотренных рабочей программой.

Образец типового варианта вопросов для собеседования

по теме «Управленческое решение: понятие, требования, классификация»

1. Раскройте содержание понятия «управленческие решения».
2. Опишите роль управленческих решений в процессах управления.
3. Раскройте понятия «проблема», «ситуация», «цель» и их значение в процессе принятия управленческих решений.
4. Перечислите основные характеристики управленческих решений.
5. Назовите основные принципы принятия управленческих решений.
6. Приведите типологию управленческих решений.
7. Приведите классификацию управленческих решений.
8. Назовите виды управленческих решений по уровню творческого вклада.
9. Перечислите основные требования к управленческим решениям.
10. Назовите основные факторы, влияющие на качество управленческих решений.
11. Опишите формы подготовки (принятия) и реализации управленческого решения.

Образец типового варианта вопросов для собеседования
по теме «Ошибки и ответственность управленческих решений»

1. Разработка, принятие и осуществление управленческого решения как одна из важнейших проблем современного менеджмента.
2. Особенности принятия управленческих решений в организациях.
3. Значение человеческого фактора в процессе разработки и принятия управленческих решений.
4. Основные факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.
5. Условия и факторы, определяющие качество управленческих решений.
6. Необходимость подкрепления управленческих решений научными и инновационными разработками.

Образец типового варианта вопросов для собеседования
по теме «Методы системного и ситуационного анализа в условиях принятия управленческих решений».

1. В чем состоит сущность методов ситуационного анализа?
2. Какие графические методы применяются на этапе анализа причинно-следственных связей?
3. Назовите основные методы диагностики проблем.

Образец типового варианта вопросов для собеседования
по теме «Стадии и этапы принятия управленческих решений. Целевая ориентация управленческого решения».

1. Опишите алгоритм принятия управленческого решения.
2. Назовите и дайте характеристику этапам принятия и реализации управленческого решения.
3. Перечислите стадии, этапы и операции процесса принятия и реализации управленческого решения.
4. Опишите основную модель принятия управленческих решений и ее составные элементы.
5. Раскройте понятие «оцениваемые альтернативы действий».
6. Что такое результаты альтернатив действий и выбор одной альтернативы действий?
7. Опишите состояние внешней среды и ее влияние на принятие управленческого решения.

8. Опишите значение целевой функции в принятии решений.
9. Назовите факторы (детерминанты) решения: первичные и вторичные.
10. Опишите роль моделирования в процессах принятия управленческих решений.
11. Опишите модели принятия управленческих решений: нормативная (классическая), административная (дескриптивная), политическая, их характеристики и значение.
12. Организация выполнения управленческих решений.

Образец типового варианта вопросов для собеседования
по теме «Методы принятия управленческих решений».

1. Дайте определение терминам «метод», «методика», «методология».
2. Опишите методы диагностики проблем.
3. Опишите методы генерирования альтернатив. Сущность методов активизации мышления.
4. Сущность методов соединения альтернатив.
5. Опишите методы оценки и выбора альтернатив и методы экспертных оценок.
6. Сущность критериальных методов оценки и выбора альтернатив.
7. Опишите методы реализации управленческих решений.
8. Опишите индивидуальные методы принятия управленческих решений.
9. Опишите коллективные методы принятия управленческих решений.
10. Опишите эвристические методы принятия управленческих решений.
11. Что такое креативные методы принятия нестандартных решений?
12. Опишите методы экспертного ранжирования.
13. Как осуществляется принятие решений в условиях определенности?
14. Перечислите методы принятия решений в условиях риска.
15. Перечислите методы принятия решений в условиях неопределенности.
16. Методы реализации управленческих решений

Образец типового варианта вопросов для собеседования
по теме «Методы экономического обоснования управленческих решений».

1. Эффективность, результативность и интенсивность в теории принятия решений.
2. Значение экономичности для оценки управленческих решений.
3. Экономическая, организационная, социальная, технологическая, психологическая эффективность управленческого решения.
4. Методы расчета экономической эффективности подготовки и принятия управленческого решения.
5. Современные подходы к определению эффективности управленческих решений.
6. Оценка эффективности управленческих решений в концепции VBM.
7. Ответственность в системе разработки, принятия и реализации управленческих решений.

Образец типового варианта вопросов для собеседования
по теме «Сбалансированное управленческое решение и его характеристики».

1. Как осуществляется постановка задачи многокритериальной оптимизации?
2. В чем состоит сущность метода интегральных критериев?
3. В чем состоит сущность метода идеальной точки?

Образец типового варианта вопросов для собеседования
по теме «Понятие неопределенности и риска в процессе принятия управленческих решений».

1. Раскройте понятие среды принятия управленческих решений.
2. Что представляет собой дерево решений и каков алгоритм его построения?
3. Назовите основные критерии оценки предполагаемых альтернатив.

3.2 Перечень типовые контрольных заданий реконструктивного уровня

Варианты типовых контрольных заданий реконструктивного уровня выложены в электронной информационно-образовательной среде ИрГУПС, доступной обучающемуся через его личный кабинет.

Ниже приведен образец типовых вариантов типовых контрольных заданий реконструктивного уровня, предусмотренных рабочей программой.

Образец типового варианта заданий реконструктивного уровня по теме «Управленческое решение: понятие, требования, классификация».

Задание 1. Согласны ли вы со следующими утверждениями?

Решение можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие – как процесс, ведущий к появлению этого продукта.

Под альтернативой понимается выбор определенного курса действий из возможных вариантов.

Управленческое решение всегда направлено на разрешение проблемы.

Принятие решений в организациях имеет ряд отличий от выбора отдельного человека, в частности оно всегда является не индивидуальным, а групповым процессом.

По уровню творческого вклада управленческие решения могут быть инновационными, рутинными и рациональными.

Возникающие в системе управления проблемы, как правило, являются многогранными и поэтому одним решением, не ограничиваются.

В оперативной работе появляется необходимость принимать большое количество решений в короткие сроки, однако это не требует от руководителей, принимающих решения, особых личностных качеств.

Основным и единственным фактором, оказывающим влияние на качество управленческого решения, является информация.

Менеджеры, принимая решения, должны обеспечить их согласованность с ранее принятыми решениями.

На характер принимаемых решений огромное влияние оказывает степень полноты и достоверности информации, которой располагает менеджер.

Качество управленческого решения возможно и необходимо оценивать еще на стадии его разработки, не дожидаясь получения фактического результата.

Научная обоснованность управленческого решения не требует универсальности познаний ЛПР.

Задание 2. Ниже приводится список типичных организационных решений. Необходимо определить, являются ли они запрограммированными или нет.

Наем заведующим специалиста в исследовательскую лабораторию компании, производящей сельскохозяйственную технику.

Доведение мастером до рабочих дневного задания.

Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании.

Решение начальника о допущении официального отсутствия, подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача.

Выбор членами правления места для очередного филиала мяскокомбината, уже имеющего 50 отделений в регионах страны.

Дача руководителем согласия на принятие выпускника экономического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы.

Определение годовичного задания для ассистента профессора.

Дача начальников согласия на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации.

Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы нового вузовского учебника.

Выбор правлением компании места для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами.

Задание 3. Найдите каждой форме разработки решений (протокол, контракт, план, инструкция, правила, оферта, закон, акцепт) определение:

решение о проведении совместных работ (например, поставка компьютеров, купля-продажа) с указанием взаимных прав и обязательств;

решение, устанавливающее порядок и способ выполнения каких-либо действий (например, составление бизнес-плана, работа с персоналом);

решение высшей государственной власти, носящее общеобязательный и непреложный характер;

решение, отражающее цели и конкретные задачи деятельности, средства, методы и время их реализации;

предложение одному или нескольким лицам заключить договор на определенных заранее условиях;

решение, представляющее набор предлагаемых для исполнения устоявшихся норм поведения и деятельности определенных групп работников;

решение об отражении каких-либо событий (например, прошедшего собрания), обстоятельств и т.п.;

решение о приеме предложения о заключении сделки на предложенных в оферте условиях.

Образец типового варианта заданий реконструктивного уровня по теме «Ошибки и ответственность управленческих решений».

Распределите предлагаемые ниже управленческие решения по функциям менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль).

1. Адаптация организационной структуры под новые цели и задачи, сформулированные в плане.
2. Выбор миссии.
3. Выбор социально-психологических методов стимулирования эффективного труда.
4. Выбор стратегий по достижению поставленных целей.
5. Выработка предположений (гипотезы) о ситуации в будущем.
6. Кадровые решения: расстановка, наем и увольнения, создание резерва на выдвижение, повышение квалификации.
7. Обеспечение всех видов деятельности необходимыми ресурсами, в том числе информационно-техническими.
8. Определение целей.
9. Проведение предпланового анализа и прогнозирование.
10. Разработка мероприятий по эффективному использованию факторов корпоративной культуры.
11. Разработка системы оплаты труда и премирования сотрудников и руководителей, максимально соответствующей характеру и результатам труда, а также возможностям организации.

12. Рационализация, распределение задач, обязанностей и прав.
13. Рациональное и сбалансированное использование экономических, организационных и социально-психологических методов управления.
14. Создание надлежащего морального климата в организации.
15. Создание системы контроля, выбор методов учета, анализа и внесения коррективов для всех трех видов контроля: упреждающего, текущего и заключительного.
16. Формирование мероприятий по реализации стратегий.

Образец типового варианта заданий реконструктивного уровня по теме «Методы системного и ситуационного анализа в условиях принятия управленческих решений».

Предложите 4 варианта решения одной из представленных выше проблем (продукция сельскохозяйственной организации не пользуется спросом у потребителей на региональном рынке; поставщик отказался от поставок сырья для вашей продукции) и представьте их в форме таблицы:

Цель	Варианты решений	Ограничения	Достоинства	Недостатки
.....

Выберите наиболее оптимальный вариант решения (из таблицы) и аргументируйте свою позицию, поочередно сравнивая выбранный вариант с оставшимися тремя. Предложите 4 креативных варианта решения той же проблемы и представьте их в форме аналогичной таблицы. Выберите наиболее оптимальный вариант решения и аргументируйте свою позицию, поочередно сравнивая выбранный вариант с оставшимися тремя. Критерий креативного решения проблемы: оно должно отличаться от стандартного (рутинного) в данном случае решения и не быть изолированным (то есть оригинальным, при этом не имея применения).

Образец типового варианта заданий реконструктивного уровня по теме «Стадии и этапы принятия управленческих решений. Целевая ориентация управленческого решения».

Из 16 действий, обозначенных в таблице, необходимо последовательно составить алгоритм решения управленческих проблем, заполнив следующую форму:

Этап принятия управленческого решения	Индивидуальный ранг	Групповой ранг
.....

1. Формулирование и структуризация проблемы.
2. Оценка вариантов решения.
3. Определение причин возникновения проблемы.
4. Оформление решения.
5. Выбор критерия оценки вариантов решения.
6. Определение существования проблемы.
7. Организация выполнения решения.
8. Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого.
9. Разработка вариантов решения проблемы.
10. Контроль за выполнением решения.
11. Оценка новизны проблемы.
12. Окончательный выбор решения.
13. Установление взаимосвязи с другими проблемами.
14. Постановка задачи перед исполнителями.

15. Определение разрешимости проблемы.

16. Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме.

Образец типового варианта заданий реконструктивного уровня по теме «Методы экономического обоснования управленческих решений».

Ситуация 1

Вам нужно принять решение: открывать в городе гостиницу или не открывать.

Укажите ваши действия по выбору цели и сбору информации.

Ситуация 2

Исходя из задания, изложенного в ситуации 1, и собранной информации осуществляется подготовительный анализ альтернатив для принятия решения.

Ситуация 3

Предположим, что в процессе подготовительного этапа принятия решения вы пришли к следующему предварительному выводу: лучшей альтернативой является открытие фешенебельной гостиницы, рассчитанной на 30 номеров люкс. Раскройте процесс окончательного принятия решения.

Ситуация 4

Допустим, что вами уже принято окончательное решение о строительстве фешенебельной гостиницы на 30 номеров люкс.

Определите ваши действия по реализации решения.

Ситуация 5

Известно, что на рынке компьютеров ежемесячно может быть реализовано до 5 тыс. единиц этой техники. Действующие фирмы реализуют только 4 тыс. Они предполагают нарастить их выпуск до 4,2 тыс. Доход от продажи каждого компьютера составляет 100 у.е. Ваша фирма производит видеомэгафоны. По данным маркетинговых исследований можно увеличить их выпуск на 400 единиц. Доход от продажи каждого – 200 у.е. Перед вами стоит дилемма, что выгоднее сделать: перепрофилировать производство на выпуск компьютеров, что обойдется в 3 000 у.е., или расширить выпуск мэгафонов, что будет стоить 20 000 у.е.

Ваша задача состоит в следующем:

- a. Определить факторы, которые вы будете учитывать при принятии решения.
- b. Определить весь перечень возможных альтернатив.
- c. Провести расчеты доходности.
- d. Выбрать единственное решение.

Ситуация 6

Ваша фирма производит 5 000 компьютеров. Для того чтобы усиленно противодействовать конкурентам, вам предстоит решить задачу:

1. Либо снизить цену на продукцию на 10%. Тогда ваш доход с продажи каждого компьютера сократится с 300 у.е. до 200 у.е.

2. Либо усилить рекламу и увеличить сеть сбытовых организаций.

При этом рекламные затраты на единицу продукции возрастут с 100 у.е. до 150 у.е., а сбытовые – 50 до 120 у.е.

Вам предстоит:

- a. Определить факторы, которые будут учитываться при принятии решения, и перечень альтернатив.
- b. Рассчитать доходность.
- c. Принять единственное решение.

Ситуация 7

В результате усиления натиска конкурентов у вас возникли сложности со сбытом компьютеров. Имеются следующие варианты решения задачи:

1. Снизить производство компьютеров с 5 000 до 4 000. При этом ваши потери составят 50 000 у.е.

2. Усовершенствовать качество компьютеров. Тогда потери дохода от усовершенствования составят 20 000 у.е. и от внесения изменений в технологию – 30 000 у.е.

3. Усилить рекламную компанию. В этом случае затраты на единицу продукции возрастут на 8 у.е.

Определите факторы, влияющие на принятие решения. Рассчитайте доходность. Выберите окончательное решение.

Образец типового варианта заданий реконструктивного уровня
по теме «Сбалансированное управленческое решение и его характеристики».

Задание 1

В группах по три человека рассмотрите последовательно каждый этап процесса принятия управленческого решения. Как вы считаете, какие факторы внутренней и внешней среды будут влиять на каждый из этапов? Результаты своей работы вынесите на дискуссию на практическом занятии.

Проведите обсуждение на тему:

Из каких этапов состоит стадия подготовки к разработке управленческого решения?

Какая информация используется в качестве входной на этапе получения информации о ситуации?

Что значит недостаточность информации при анализе неблагоприятной управленческой ситуации?

Что значит избыточность информации при анализе неблагоприятной управленческой ситуации?

Задание 2

В группах по три-четыре человека рассмотрите следующую ситуацию.

Ваше предприятие столкнулось с неблагоприятной управленческой ситуацией. Соответственно надо принимать управленческое решение. Итак, мы начали подготовку к разработке управленческого решения. Может ли на этом

этапе неблагоприятная управленческая ситуация разрешиться? Или начатый процесс по разработке и принятию управленческого решения следует довести до конца?

Проведите обсуждение на тему:

Зачем при принятии управленческого решения генерируют альтернативные варианты решений?

Задание 3

В группах по три-четыре человека рассмотрите следующую ситуацию.

Предположите, что у вас есть фирма. Придумайте для вашей фирмы конкретную неблагоприятную управленческую ситуацию. Попробуйте выполнить все этапы блока «Разработка управленческого решения». Причем при генерировании альтернативных вариантов управленческих решений можете использовать любой известный вам метод. Результаты обсудите на практическом занятии.

Задание 4

Продолжите начатое ранее обсуждение по выходу вашего предприятия из сложившейся ситуации. Обсудите проблему в соответствии с этапами блока принятия решения, реализации и анализа результата. Результаты вынесите на обсуждение на практическом занятии.

Задание 5

В группах по три-четыре человека рассмотрите процесс реализации управленческих решений. Представьте, что у вас есть предприятие. Нарисуйте организационную структуру вашего предприятия. Покажите, как информация циркулирует в вашей организационной структуре от вышестоящих уровней управления к нижестоящим, и наоборот. А также пока-

жите, как происходит обмен информацией на одном уровне управления. Приведите конкретный пример. Результаты своей работы обсудите на практическом занятии.

Задание 6

В группах по три-четыре человека рассмотрите основные составляющие процесса контроля. Обоснуйте, чем отличаются критерии качества от стандартов. А также определите причины необходимости контроля реализации управленческого решения на предприятии. Предположите, что у вас есть предприятие. Какие методы контроля реализации управленческих решений вы использовали бы на своем предприятии? Обоснуйте свой ответ. Результаты своей работы обсудите на практическом занятии.

Образец типового варианта заданий реконструктивного уровня
по теме «Понятие неопределенности и риска в процессе принятия управленческих решений».

Задание 1. Главному инженеру льнозавода ООО «Ленок» необходимо принять решение, монтировать или нет новую производственную линию, использующую современную технологию глубокой и комплексной переработки льносырья. Если новая линия будет работать безотказно, компания получит прибыль 200 млн. рублей. Если же она откажет, компания может потерять 150 млн. рублей. По оценкам главного инженера, существует 60% шансов, что новая производственная линия откажет. Можно создать экспериментальную установку, а затем уже решать, монтировать или нет производственную линию. Эксперимент обойдется в 10 млн. рублей. Главный инженер считает, что существует 50% шансов, что экспериментальная установка будет работать.

Если экспериментальная установка будет работать, то 90% шансов, что смонтированная производственная линия также будет работать. Если же экспериментальная установка не будет работать, то только 20% шансов за то, что производственная линия заработает. Следует ли строить экспериментальную установку? Следует ли монтировать производственную линию? Какова ожидаемая стоимостная оценка наилучшего решения?

Задание 2. Пусть себестоимость пирожного, производимого АО «Псковский хлебокомбинат» составляет 17 руб. Свежее пирожное в течение дня можно продать за 23 руб., а невостребованное за текущий день – сдать на следующий день на местную свиноферму ИП Маркова Т.Т. за 13 руб. Сколько пирожных надо производить в день, если известно лишь, что спрос на них составляет от 11 до 15?

3.3 Перечень типовых заданий по решению кейс-задач

Варианты типовых заданий по решению кейс-задач выложены в электронной информационно-образовательной среде ИрГУПС, доступной обучающемуся через его личный кабинет.

Ниже приведен образец типовых заданий по решению ситуационных задач (кейс-задач), предусмотренных рабочей программой.

Образец типового задания по решению кейс-задач по теме
«Ошибки и ответственность управленческих решений».

На собрании акционеров АО «N», уставный капитал которого разделен на 100 000 акций, присутствовали акционеры и их правомочные представители, обладающие 50 500 акциями.

В повестку дня был включен вопрос о назначении генерального директора и выдвинута кандидатура Иванова И.И. «За» его назначение проголосовали акционеры и их правомочные представители, обладающие 25 250 акциями, «против» – 250 акциями, «воздержалось» – 25 000 акциями.

У собрания акционеров возникло сомнение в правомочности принятого решения, и оно проголосовало квалифицированным большинством голосом за внесение изменений в Устав, согласно которым полномочия по назначению генерального директора передаются Совету директоров АО.

Вопрос: Прокомментируйте правомерность принятых Собранием акционеров решений.

Образец типового задания по решению кейс-задач по теме «Сбалансированное управленческое решение и его характеристики».

В настоящее время наблюдается тенденция к резкому сокращению объема продаж продукции предприятия. При обсуждении на заседании Дирекции были выдвинуты следующие предложения по выходу из кризисной ситуации:

1. Повысить качество выпускаемой продукции до уровня, превышающего качество аналогичной продукции конкурентов.
2. Развернуть собственную торговую сеть и снизить розничные цены за счет существенного уменьшения розничных расценок.
3. Сократить ассортимент выпускаемой продукции, исключив из него нерентабельные и малорентабельные виды продукции, с целью снижения удельных издержек на остальные виды выпускаемой продукции и соответствующего снижения оптовоотпускных цен.

Вопрос: Какую первичную информацию необходимо иметь для принятия правильного решения на заседании Дирекции?

Образец типового задания по решению кейс-задач по теме «Стадии и этапы принятия управленческих решений».

Алексей Иванович - менеджер среднего звена. Он работает начальником сборочного участка небольшого предприятия. Сегодня первый день как он вернулся из отпуска. Первый звонок был от менеджера по сбыту, который сказал, что последняя партия деталей забракована и из-за этого нарушаются условия договора с постоянным и выгодным для фирмы заказчиком. Второй звонок был от секретаря-референта директора, которая сообщила, что через час состоится рабочее совещание у директора фирмы, посвященное этому вопросу.

Третий звонок был от жены заместителя Алексея Ивановича, исполнявшего обязанности начальника цеха во время его отпуска; звонившая предупредила Алексея Ивановича, что ее муж заболел и врач выписал ему больничный лист сроком на неделю. Алексей Иванович откинулся в кресле и задумался...

Представьте себя на месте Алексея Ивановича:

1. Определите возникшие проблемы. Проранжируйте (актуальность, масштабность, степень риска) и классифицируйте их (производственные, технические, информационные, экономические, кадровые).
2. Формализуйте каждую проблему - определите разницу между фактическим и желаемым состоянием объекта по его параметрам.
3. Определите «дерево целей» и на основе его «дерево решений».
4. Проведите анализ принятых решений с различных точек зрения:
 - по степени влияния на будущее организации;
 - по времени реализации;
 - по степени обязательности исполнения;
 - по широте охвата;
 - по содержанию;
 - по какому-либо другому критерию.
5. Изобразите графически алгоритм принятия Вашего окончательного решения. Обоснуйте правильность принятия решения.

3.4 Типовые контрольные задания для тестирования

Структура фонда тестовых заданий по дисциплине Б1.В.01 «Методы принятия управленческих решений»

Компетенция	Тема в соответствии с РПД/РПП (с соответствующим номером)	Содержательный элемент	Характеристика содержательного элемента	Количество тестовых заданий, типы ТЗ
Раздел 1. Основы теории управленческих решений	Управленческое решение: понятие, требования, классификация	Характеристики и требования при принятии управленческих решений	Знание	8 – ОТЗ 8 – ЗТЗ
	Ошибки и ответственность управленческих решений	Контроль и ответственность руководителей за управленческое решение	Умение	9 – ОТЗ 10 – ЗТЗ
	Методы системного и ситуационного анализа в условиях принятия управленческих решений	Роль системного подхода и ситуационного анализа в процессе принятия управленческих решений	Знание	9 – ОТЗ 10 – ЗТЗ
		Метод анализа проблемных ситуаций в диагностике конфликтов операционной деятельности организации	Действие	9 – ОТЗ 10 – ЗТЗ
Раздел 2. Процесс и методы принятия управленческого решения	Стадии и этапы принятия управленческих решений	Организация процесса разработки и принятия управленческого решения	Знание	9 – ОТЗ 10 – ЗТЗ
		Анализ основных этапов разработки и принятия управленческих решений	Действие	9 – ОТЗ 10 – ЗТЗ
	Целевая ориентация управленческого решения	Методы целеполагания при принятии управленческих решений	Умение	9 – ОТЗ 10 – ЗТЗ
	Методы принятия управленческих решений. Моделирование в процессе принятия управленческих решений	Количественные и качественные методы принятия управленческого решения	Знание	9 – ОТЗ 10 – ЗТЗ
		Сравнительная характеристика методов принятия управленческих решений	Умение	9 – ОТЗ 10 – ЗТЗ
		Анализ использования моделирования в принятии управленческих решений	Действие	9 – ОТЗ 10 – ЗТЗ
Раздел 3. Экономическое обоснование управленческих решений	Методы экономического обоснования управленческих решений	Определение соответствия варианта решения проблемной ситуации	Умение	9 – ОТЗ 10 – ЗТЗ
		Определение ожидаемой эффективности управленческого решения	Действие	9 – ОТЗ 10 – ЗТЗ

	Сбалансированное управленческое решение и его характеристики	Проблемы оценки в современных условиях	Знание	9 – ОТЗ 10 – ЗТЗ
		Матричный метод в принятии сбалансированных управленческих решений	Умение	9 – ОТЗ 10 – ЗТЗ
Раздел 4. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска	Понятие неопределенности и риска в процессе принятия управленческих решений	Способы оценки степени риска	Знание	9 – ОТЗ 10 – ЗТЗ
		Методы оценки условий неопределенности при принятии управленческих решений в менеджменте и логистике	Умение	9 – ОТЗ 10 – ЗТЗ
	Риски: понятие, классификация, способы управления рисками	Риски управленческих решений и методы их оценки в логистике	Знание	9 – ОТЗ 10 – ЗТЗ
Итого				160 – ОТЗ 160 – ЗТЗ

Полный комплект ФТЗ хранится в электронной информационно-образовательной среде ИрГУПС и обучающийся имеет возможность ознакомиться с демонстрационным вариантом ФТЗ.

Ниже приведен образец типового варианта итогового теста, предусмотренного рабочей программой дисциплины.

Образец типового варианта итогового теста,
предусмотренного рабочей программой дисциплины

1. Выберите правильный ответ. Какой это эффект (иллюзия или феномен): «люди завышают вероятность событий с положительными исходами и занижают – с отрицательными, т.е. приятные и желательные события кажутся людям более вероятными, чем неприятные и нежелательные»:

- а) эффект репрезентативности
- б) эффект доступности
- в) иллюзия контроля
- г) феномен валентности

2. Вставьте пропущенное слово. Решения, в которых контрольные и уточняющие действия преобладают над генерированием идей, в которых трудно обнаружить оригинальность, блеск ума, новаторство, являются _____ решениями.

3. Установите соответствие признака классификации с видом решений.

	Признак классификации		Виды решений
1	Глубина воздействия	а	Экономические, политические, организационные
2	Характер разработки и реализации	б	Планирующие, организующие, координирующие, контролирующие, информирующие
3	Причины разработки	в	Ситуационные, по предписанию, программные, инициативные, сезонные
4	Функциональная направленность	г	Уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные, осторожные, рациональные
5	Содержание	д	Одноуровневые, многоуровневые

4. Установите последовательность разработки и принятия управленческого решения:

- а) Выявление и описание проблемной ситуации, прогноз ее развития либо Анализ состояния внутренней и внешней среды организации
- б) Оценка эффективности
- в) Формулировка целей разработки УР
- г) Контроль реализации решения
- д) Оценка времени и ресурсов, необходимых для разработки УР
- е) Организация процесса реализации решения и управление реализацией
- ё) Разработка альтернативных вариантов УР
- ж) Выбор альтернатив, разработка и принятие (согласование и утверждение) решения
- з) Оценка альтернатив и прогнозирование ситуации, определяющей последствия реализации альтернатив

5. Выберите правильный ответ. П. Друкер (Drucker) отмечает, что принятие решения – это...

- а) момент в постоянно текущем процессе оценки различных возможностей для достижения определенной цели
- б) выбор из множества наиболее предпочтительного варианта действий (альтернативы)
- в) только одна из многих обязанностей руководителя
- г) синонимично полному процессу управления, т.к. в большинстве своем принятие решения – это «вторая натура» профессиональных менеджеров

6. Выберите правильный ответ. Экономическая сущность управленческого решения проявляется в ...

- а) том, что на подготовку и реализацию любого управленческого решения требуются финансовые, материальные и другие затраты
- б) точно соблюдении законодательных актов России, международных обязательств, уставных и других документов самой компании
- в) возможности обеспечения персонала необходимыми техническими, информационными средствами и ресурсами для подготовки и реализации решений
- г) механизме управления персоналом, который включает в себя рычаги воздействия на людей для согласования их деятельности в коллективе

7. Выберите правильный ответ. Все виды решений, которые могут приниматься предпринимателем – это...

- а) организационные решения
- б) коммуникационные решения
- в) объективные решения
- г) управленческие решения

8. Выберите правильный ответ. Раскрывает необходимость, полезность решения, показывает его своевременность и особенность, а также способствует лучшему восприятию и осознанию решения персоналом – это...

- а) аргументация
- б) формулировка
- в) система ответственности
- г) срок действия

9. Выберите правильный ответ. Решения о передаче определенной информации руководителю/ другому члену организации, не связанному по иерархической лестнице с носителем информации – это ...

- а) организационные решения

- б) коммуникационные решения
- в) объективные решения
- г) управленческие решения

10. Выберите правильный ответ. Исходными моментами управленческого процесса является ...

- а) цель и проблема
- б) стратегия и тактика
- в) цель и задачи
- г) задачи и проблема

11. Соотнесите отличия в решениях, принимаемых в процессе управления организацией с их сущностью проявления.

1	Разделение труда	а	Формирование экономической стратегии в процессе управления организацией является функциональной обязанностью менеджеров, прочие исполнители реализуют уже принятые решения. В этом и проявляется разделение труда в организации. В частной жизни человека процесс принятия решения и его выполнения чаще всего воплощается в одном человеке.
2	Профессионализм	б	В частной жизни человек принимает решения в силу «своего разума». Эффективность управленческих решений по формированию экономической стратегии в первую очередь зависит от профессиональных знаний и навыков менеджеров, наделенных специальными полномочиями.
3	Цели	в	Субъект управления (индивид или группа) принимает управленческое решение, исходя в первую очередь из целей выживания, эффективной адаптации фирмы к условиям конкурентной среды, а не из своих потребностей.
4	Последствия	г	Решения руководителей могут существенно повлиять на судьбы многих людей, работников, серьезно отразиться на социально-экономической, экологической ситуации целых регионов.

12. Допишите предложение: Управленческое решение – это выбор альтернативы _____.

13. Допишите предложение. Направление методологии научного познания и социальной практики, в основе которого лежит исследование объектов как систем, имеющих выход (цель), вход, связь с внешней средой, обратную связь, — называется _____ подходом к менеджменту.

14. Допишите предложение. В теории менеджмента решение, не зависящее от прошлого опыта, а основанное на объективном аналитическом процессе, является _____.

15. Допишите предложение. В _____ определяется, как и когда нужно выполнять задачи организации, при этом выполнение задач осуществляется через управленческие решения.

16. Допишите предложение. _____ - это достижение цели, которая и привела в действие процесс принятия данного управленческого решения.

17. Допишите предложение. _____ означает наличие/предоставление необходимых ресурсов, учет ситуации/компетентных возможностей персонала.

18. Допишите предложение. Управленческое решение следует рассматривать как основной фактор _____ деятельности организации.

19. Допишите предложение. Эффективность деятельности зависит прежде всего от _____ в организации, от качества принимаемых менеджерами решений.

3.5 Перечень теоретических вопросов к экзамену (для оценки знаний)

1. Предмет, задачи и структура курса «Методы принятия управленческих решений».
2. Понятие управленческого решения: сущность и содержание.
3. Решение и Управленческое Решение. Отличия и признаки управленческого решения. УР как процесс и явление.
4. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
5. Реквизиты управленческих документов. Требования к оформлению управленческих решений.
6. Проблемы, возникающие при принятии управленческих решений, их структура, предмет, объект, субъект, цели.
7. Типология управленческих решений.
8. Структура принятия управленческих решений в организации.
9. Вариативность управленческих решений.
10. Содержание и стадии процесса принятия управленческих решений.
11. Технология принятия управленческих решений.
12. Системный анализ в принятии управленческих решений. Его отличия от традиционного анализа.
13. Инструменты принятия решений и анализа, используемые на различных стадиях разработки управленческого решения.
14. Принципы организации разработки управленческих решений. Функции руководителя, системного аналитика в организации разработки. Картотека проблемных ситуаций.
15. Типовые этапы разработки управленческого решения.
16. Принципиальная схема разработки и реализации управленческого решения.
17. Методология принятия управленческих решений.
18. Модели и методы принятия управленческих решений.
19. Формализованные методы принятия управленческих решений.
20. Программно-целевое управление и управленческие решения в организации.
21. Методы графического отображения управленческих проблем и методы их выявления.
22. Математические методы разработки управленческих решений.
23. Статистические методы разработки управленческих решений.
24. Экспертные методы разработки управленческих решений.
25. Модели управления запасами.
26. Модели теории массового обслуживания.
27. Решетка Блейка - Моутон.
28. Модель принятия решений Врума — Йеттона.
29. Теоретические основы прогнозирования управленческих решений. Эвристические методы принятия управленческих решений.
31. Модели теории игр.
32. Методы ситуационного анализа в разработке управленческого решения.
33. Условия и факторы качества управленческих решений.
34. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
35. Факторы риска при принятии управленческого решения.
36. Понятие неопределенности в системе принятия управленческого решения.
37. Приемы разработки и выборов управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
38. Критерий Лапласа.

39. Критерий Вальда.
 40. Критерий Сэвиджа.
 41. Критерий Гурвица.
 42. Информационное обеспечение принятия управленческих решений.
 43. Эволюция информационных систем в области принятия управленческих решений.
 44. Эффективность использования информационных технологий и их влияние на процесс и результаты управленческих решений.
 45. Значение коммуникаций в процессе разработки управленческих решений.
 46. Влияние организационной культуры на принятие управленческих решений.
 47. Критерии эффективности управленческих решений.
 48. Методы оценки эффективности управленческих решений.
 49. Контроль реализации управленческих решений.
 50. Методы контроля управленческих решений.
 51. Мониторинг в системе принятия управленческих решений.
 52. Управленческие решения и ответственность.
 53. Социально-психологические основы разработки управленческих решений.
 54. Человеческий фактор и принятие управленческих решений.
 55. Конфликты при разработке и принятии управленческих решений.
 56. Влияние интересов на принятие управленческих решений.
 57. Влияние личных качеств менеджера на принятие решений.
 58. Особенности принятия управленческих решений на современном этапе.
 59. Особенности и методы принятия решений в сфере стратегического управления.
- Особенности и методы принятия решений в сфере управления персоналом.
60. Особенности и методы принятия решений в сфере финансового менеджмента.
 61. Особенности и методы принятия решений в маркетинге.
 62. Особенности и методы принятия решений в управлении производством.

3.6 Перечень типовых простых практических заданий к экзамену (для оценки умений)

- Задание 1. Согласны ли вы со следующими утверждениями?
- Решение можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие – как процесс, ведущий к появлению этого продукта.
 - Под альтернативой понимается выбор определенного курса действий из возможных вариантов.
 - Управленческое решение всегда направлено на разрешение проблемы.
 - По уровню творческого вклада управленческие решения могут быть инновационными, рутинными и рациональными.
 - Принятие решений в организациях имеет ряд отличий от выбора отдельного человека, в частности оно всегда является не индивидуальным, а групповым процессом.
 - Возникающие в системе управления проблемы, как правило, являются многогранными и поэтому одним решением не ограничиваются.
 - В оперативной работе появляется необходимость принимать большое количество решений в короткие сроки, однако это не требует от руководителей, принимающих решения, особых личностных качеств.
 - Основным и единственным фактором, оказывающим влияние на качество управленческого решения, является информация.
 - Менеджеры, принимая решения, должны обеспечить их согласованность с ранее принятыми решениями.
 - На характер принимаемых решений огромное влияние оказывает степень полноты и достоверности информации, которой располагает менеджер.

- Качество управленческого решения возможно и необходимо оценивать еще на стадии его разработки, не дожидаясь получения фактического результата.
- Научная обоснованность управленческого решения не требует универсальности познаний ЛПР.

Задание 2. Ниже приводится список типичных организационных решений. Необходимо определить, являются ли они запрограммированными или нет.

- Наем заведующим специалистом в исследовательскую лабораторию компании, производящей сложную техническую продукцию.
- Доведение мастером до рабочих дневного задания.
- Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании.
- Решение начальника о допущении официального отсутствия, подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача.
- Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе.
- Дача руководителем согласия на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы.
- Определение годового задания для ассистента профессора.
- Дача начальником согласия на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации.
- Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы нового вузовского учебника.
- Выбор правлением компании места для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами.

Задание 3. Найдите каждой форме разработки решений (протокол, контракт, план, инструкция, правила, оферта, закон, акцент) соответствующее определение:

- решение о проведении совместных работ (например, поставка компьютеров, купля-продажа) с указанием взаимных прав и обязательств;
- решение, устанавливающее порядок и способ выполнения каких-либо действий (например, составление бизнес-плана, работа с персоналом);
- решение высшей государственной власти, носящее общеобязательный и непреложный характер;
- решение, отражающее цели и конкретные задачи деятельности, средства, методы и время их реализации;
- предложение одному или нескольким лицам заключить договор на определенных заранее условиях;
- решение, представляющее набор предлагаемых для исполнения устоявшихся норм поведения и деятельности определенных групп работников;
- решение об отражении каких-либо событий (например, прошедшего собрания), обстоятельств и т.п.;
- решение о приеме предложения о заключении сделки на предложенных в оферте условиях.

Задание 4. Соотнесите требования к управленческим решениям и условия их достижения.

№	Требования	№	Условия достижения
1	Соответствие УР действующему законода-	А	Знание, интуиция и реальная оценка ситуа-

№	Требования	№	Условия достижения
	тельству и положениям уставных документов компании		ции
2	Своевременность УР	Б	Заключение экспертов
3	Наличие в тексте УР четкой целевой направленности и адресности	В	Разработка должностных инструкций и положений
4	Наличие у руководителей соответствующих полномочий (прав и ответственности) для разработки УР	Г	Самоконтроль или контроль со стороны юриста, консультанта
5	Возможность технической, экономической выполнимости УР	Д	Самоконтроль или контроль со стороны юриста, консультанта
6	Недопустимость противоречий в тексте решения самому себе или другим действующим решениям	Е	Построение в организации системы непрерывного планирования, например, с помощью метода дерева целей
7	Учет возможных отрицательных последствий при реализации УР	Ж	Заключение внешних экспертов, оценка и страхование рисков

Задание 5. Распределите предлагаемые ниже управленческие решения по функциям менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль).

- Адаптация организационной структуры под новые цели и задачи, сформулированные в плане.
- Выбор миссии.
- Выбор социально-психологических методов стимулирования эффективного труда.
- Выбор стратегий по достижению поставленных целей.
- Выработка предположений (гипотезы) о ситуации в будущем.
- Кадровые решения: расстановка, наем и увольнения, создание резерва на выдвижение, повышение квалификации.
- Обеспечение всех видов деятельности необходимыми ресурсами, в том числе информационно-техническими.
- Определение целей.
- Проведение предпланового анализа и прогнозирование.
- Разработка мероприятий по эффективному использованию факторов корпоративной культуры.
- Разработка системы оплаты труда и премирования сотрудников и руководителей, максимально соответствующей характеру и результатам труда, а также возможностям организации.
- Рационализация, распределение задач, обязанностей и прав.
- Рациональное и сбалансированное использование экономических, организационных и социально-психологических методов управления.
- Создание надлежащего морального климата в организации.
- Создание системы контроля, выбор методов учета, анализа и внесения коррективов для всех трех видов контроля: упреждающего, текущего и заключительного.
- Формирование мероприятий по реализации стратегий.

Задание 6. Из 16 действий, обозначенных в таблице, необходимо последовательно составить алгоритм решения управленческих проблем, заполнив следующую форму:

Этап принятия управленческого решения	Индивидуальный ранг	Групповой ранг
...

- Формулирование и структуризация проблемы

- Оценка вариантов решения
- Определение причин возникновения проблемы
- Оформление решения
- Выбор критерия оценки вариантов решения
- Определение существования проблемы
- Организация выполнения решения
- Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого
- Разработка вариантов решения проблемы
- Контроль за выполнением решения
- Оценка новизны проблемы
- Окончательный выбор решения
- Установление взаимосвязи с другими проблемами
- Постановка задачи перед исполнителями
- Определение разрешимости проблемы
- Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме

Задание 7. Предложите 4 варианта решения одной из представленных выше проблем (продукция организации не пользуется спросом у потребителей на региональном рынке; поставщик отказался от поставок сырья для вашей продукции) и представьте их в форме таблицы:

Цель	Варианты решений	Ограничения	Достоинства	Недостатки
...

Выберите наиболее оптимальный вариант решения (из таблицы) и аргументируйте свою позицию, поочередно сравнивая выбранный вариант с оставшимися тремя. Предложите 4 креативных варианта решения той же проблемы и представьте их в форме аналогичной таблицы. Выберите наиболее оптимальный вариант решения и аргументируйте свою позицию, поочередно сравнивая выбранный вариант с оставшимися тремя. Критерий креативного решения проблемы: оно должно отличаться от стандартного (рутинного) в данном случае решения и не быть изолированным (то есть оригинальным, при этом не имея применения).

Задание 8. Ситуация: через три дня должна состояться Международная выставка запасных частей, автокомпонентов, оборудования и товаров для технического обслуживания автомобиля. Сегодня выяснилось, что у 6 работников ООО «АвтоМастер», которые постоянно участвуют в подобных мероприятиях, появились проблемы со здоровьем, и выйти на работу они не смогут.

Проблема: срыв участия в выставке подорвет репутацию фирмы, принесет серьезные убытки (аренда павильона, потеря времени, которая дает конкурентам возможность первыми показать автомобильные товары), может привести к потере части постоянных клиентов.

Цель: разработать мероприятия по подготовке к выставке и участию в ней.

Альтернативы:

1. Если часть работников почувствует себя лучше, отправить их на выставку, оплатив в двойном размере их работ.
2. Привлечь тех работников, которые раньше работали на данном предприятии.
3. Обратиться в кадровое агентство, с которым никогда не работали, и на их условиях заключить временное соглашение.
4. Дать срочное объявление в СМИ и Интернет.

Критерии: время и профессионализм работников (равнозначны).

Определить наиболее эффективную альтернативу, используя пятибалльную систему оценки критериев (оценки могут повторяться).

3.7 Перечень типовых практических заданий к экзамену (для оценки навыков и (или) опыта деятельности)

Задание 1. В одном из подразделений сельскохозяйственной организации есть сотрудник, который прошел все этапы карьерного развития. В настоящий момент никто лучше, чем он, не знает специфики деятельности подразделения. Однако вы, как руководитель отдела, понимаете, что через некоторое время ему станет скучно работать здесь. Что вы ему предложите? Предложите свои варианты с помощью классического мозгового штурма.

Задание 2. Представьте себя на месте предпринимателя-производителя, выпускающего определенную продукцию (на выбор). Объемы продаж ежемесячно снижаются на 2-3%. Такое положение для него не является катастрофическим, однако предприниматель решил задуматься о совершенствовании продукции. Для генерации бизнес-идей рекомендуется применить метод фокальных объектов.

Задание 3. Главному инженеру льнозавода ООО «Ленок» необходимо принять решение, монтировать или нет новую производственную линию, использующую современную технологию глубокой и комплексной переработки льносырья. Если новая линия будет работать безотказно, компания получит прибыль 200 млн. рублей. Если же она откажет, компания может потерять 150 млн. рублей. По оценкам главного инженера, существует 60% шансов, что новая производственная линия откажет. Можно создать экспериментальную установку, а затем уже решать, монтировать или нет производственную линию. Эксперимент обойдется в 10 млн. рублей. Главный инженер считает, что существует 50% шансов, что экспериментальная установка будет работать. Если экспериментальная установка будет работать, то 90% шансов, что смонтированная производственная линия также будет работать. Если же экспериментальная установка не будет работать, то только 20% шансов за то, что производственная линия заработает. Следует ли строить экспериментальную установку? Следует ли монтировать производственную линию? Какова ожидаемая стоимостная оценка наилучшего решения?

Задание 4. Группа экспертов подсчитала, что реализация трех альтернатив в случае изменения покупательского спроса способна принести компании следующий доход (в млн. руб.). Вероятность того, что спрос будет стабильным, составляет 0,2; вероятность спада – 0,5. Какой альтернативы следует придерживаться?

Альтернатива	Событие			
	Стабильность	Спад	Замедленный рост	Быстрый рост
Расширить ассортимент	1	4	5	9
Снизить стоимость	6	8	4	3
Увеличить расходы на рекламу	4	6	3	2
Вероятность наступления события	0,1	0,2	0,5	0,2

Задание 5. В прошлом месяце состоялась презентация нового технологического оборудования (модель Refro-17) конкурента – ООО «Рефро». Делегаты нашей компании (ООО «Технохолд») присутствовали на этом мероприятии, ознакомились с точкой зрения экспертов по поводу модели Refro-17. Настала пора определять, когда наша компания будет выпускать модель Holod-17 – до конкурента (A_1), вместе с ним (A_2) или после (A_3). Пока модель Refro-17 не появится на рынке мы не сможем узнать, будет ли она намного лучше нашей (C_1), чуть лучше (C_2), такой же (C_3) или сильно уступающим в качестве (C_4). Рассчитав прибыль во всех случаях, была получена следующая матрица:

Альтернатива	Варианты ситуаций развития событий			
	C ₁	C ₂	C ₃	C ₄
A ₁	1	4	5	9
A ₂	6	8	4	3
A ₃	4	6	3	2

На основе представленных данных следует выбрать наилучшую альтернативу.

Задание 6. Пусть себестоимость пирожного, производимого АО «Псковский хлебокомбинат» составляет 17 руб. Свежее пирожное в течение дня можно продать за 23 руб., а невостребованное за текущий день – сдать на следующий день на местную свиноферму ИП Маркова Т.Т. за 13 руб. Сколько пирожных надо производить в день, если известно лишь, что спрос на них составляет от 11 до 15?

Задание 7. Из 6 дождевальных агрегатов (ДШ Агрос-63, ДШ-8, «Карусель», «Коломна», Кубань-ЛШ, ДИК-22) необходимо выбрать лучшую модель. Дождевательные агрегаты оцениваются по пяти критериям: производительность, трудоемкость подачи, потребляемая мощность, стоимость машино-смены, удельные капитальные вложения. Оценки моделей по выделенным критериям a_{ij} приведены в таблице ниже. Требуется провести интегральную оценку агрегатов для случая равной значимости всех критериев для ЛПР и для случая, когда частные критерии имеют разные веса.

Модель	Производительность, м ³ /ч	Трудоемкость подачи чел.-ч	Потребляемая мощность, кВт	Стоимость машино-смены, руб.	Удельные капитальные вложения, руб./га
ДШ Агрос-63	38	1,3	3	294	12950
ДШ-8	8	3,1	0,12	184	9680
«Карусель»	62,5	0,2	8,58	325	15040
«Коломна»	66,7	0,15	9,32	420	15730
Кубань-ЛШ	100	0,1	13,98	572	28450
ДИК-22	58,8	1,4	7,85	258	14930
Вес критерия	0,28	0,18	0,24	0,20	0,10

Задание 8. Из 6 дождевальных агрегатов (ДШ Агрос-63, ДШ-8, «Карусель», «Коломна», Кубань-ЛШ, ДИК-22) необходимо выбрать лучшую модель методом идеальной точки. Дождевательные агрегаты оцениваются по пяти критериям: производительность, трудоемкость подачи, потребляемая мощность, стоимость машино-смены, удельные капитальные вложения. Оценки моделей по выделенным критериям a_{ij} приведены в таблице ниже.

Модель	Производительность, м ³ /ч	Трудоемкость подачи чел.-ч	Потребляемая мощность, кВт	Стоимость машино-смены, руб.	Удельные капитальные вложения, руб./га
ДШ Агрос-63	38	1,3	3	294	12950
ДШ-8	8	3,1	0,12	184	9680
«Карусель»	62,5	0,2	8,58	325	15040
«Коломна»	66,7	0,15	9,32	420	15730
Кубань-ЛШ	100	0,1	13,98	572	28450
ДИК-22	58,8	1,4	7,85	258	14930
Вес критерия	0,28	0,18	0,24	0,20	0,10

Задание 9. Сельскохозяйственная фирма имеет 1500 га орошаемой пашни; 700 000 человеко-часов трудовых ресурсов; дождевательную технику общей производительностью 8000 машино-часов рабочего времени за сезон; денежные средства на текущие производственные затраты 650 000 ден. ед. На участок бригады может быть подано оросительной воды не более 2800 тыс. м³ за сезон. В таблице даны характеристики вариантов технологии выращивания

культур на орошаемом массиве бригады: затраты и выход чистого дохода на 1 га овощей, кукурузы на зерно и сахарной свеклы.

Необходимо определить такую структуру посевных площадей на орошаемом массиве и выбрать такие варианты технологии выращивания культур, при которых фирма, используя свои ресурсы, получит максимум чистого дохода.

Культуры и технологии их выращивания	Нормативы затрат и выхода продукции на 1 га				
	воды, тыс. м ³	труда, чел.-ч.	дождевальной техники	затраты, ден. ед.	чистого дохода, ден. ед.
Овощи: без полива	0	300	0	600	200
2 полива	2	320	6	600	450
Кукуруза на зерно: 1 полив	0,8	80	2	230	300
2 полива	1,6	90	4	260	350
Сахарная свекла: 1 полив	1	210	3	330	250
3 полива	3,5	225	8	400	400

Задание 10. Сельскохозяйственное предприятие имеет возможность приобрести не более 19 трехтонных автомашин и не более 17 пятитонных. Отпускная цена трехтонного грузовика – 4000 руб., пятитонного – 5000 руб. Предприятие может выделить для приобретения автомашин 141000 рублей. Сколько нужно приобрести автомашин, чтобы их суммарная грузоподъемность была максимальной?

Задача 11. В хозяйстве имеется 200 га неиспользуемых земель, пригодных для освоения под пашню и сенокос. Затраты труда на освоение 1 га земель под пашню составляют 37 чел.-ч., в сенокос 1 чел.-ч. Для вовлечения земель в сельскохозяйственный оборот предприятие может затратить не более 1200 чел.-ч. механизированного труда. Стоимость продукции, получаемой с 1 га пашни, составляет 16000 руб., с 1 га сенокосов – 2000 руб. В задании на проектирование установлено, что площадь земель, осваиваемых под пашню, не должна превышать 50% площади сенокосов. Требуется определить, какую площадь нужно освоить под пашню и сенокосы, чтобы получить максимальное количество продукции в стоимостном выражении.

Задание 12. Имеется три орошаемых участка площадью по 100 га, разные по производственным характеристикам. Для каждого участка задана функция дополнительного урожая (y , тонны) от объема подаваемой оросительной воды (Q , тыс. куб. м).

$$y_1(Q_1) = -1,6Q_1^2 + 82Q_1$$

$$y_2(Q_2) = -1,3Q_2^2 + 71Q_2$$

$$y_3(Q_3) = -0,1Q_3^2 + 50Q_3$$

Цена одной тонны урожая равна 100 ден. ед. Дополнительные затраты, связанные с орошением, по каждому участку соответственно равны 600, 1200 и 1000 ден. ед. Суммарное количество воды, подаваемой на все три участка, ограничено и равно 37 тыс. куб. м.

Найти оптимальное распределение воды по участкам. Критерий оптимальности – максимум чистого дохода в сумме по трем участкам.

Задание 13. По плану производства продукции предприятию необходимо изготовить 50 изделий. Эти изделия могут быть изготовлены двумя технологическими способами. При производстве изделий первым способом в количестве x_1 затраты (в тыс. руб.) равны $3x_1 + x_1^2$, а при изготовлении изделий в количестве x_2 вторым способом они составят $5x_2 + x_2^2$. Опре-

делить сколько изделий каждым из способов необходимо изготовить, чтобы общие затраты на производство были минимальные.

Задание 14. Инвестор выделяет средства в размере 5 тыс. ден. ед., которые должны быть распределены между тремя предприятиями. Требуется, используя принцип оптимальности Беллмана, построить план распределения инвестиций между предприятиями, обеспечивающий наибольшую общую прибыль, если каждое предприятие при инвестировании в него средств приносит прибыль по следующим данным:

Инвестирование средств, тыс. ден. ед.	Прибыль, тыс. ден. ед.		
	Фирма 1	Фирма 2	Фирма 3
1	3,22	3,33	4,27
2	3,57	4,87	7,64
3	4,12	5,26	10,25
4	4,00	7,34	15,93
5	4,85	9,49	16,12

Задание 15. Рассчитать оптимальный план замены оборудования на период продолжительностью 6 лет, если стоимость нового оборудования равна 12 млн. рублей, а возраст оборудования составляет 1 год. Значения годового выпуска продукции в стоимостном выражении $R(t)$ и затрат на эксплуатацию оборудования $U(t)$ приведены в таблице.

t	0	1	2	3	4	5	6
$R(t)$	27	26	26	25	24	23	23
$U(t)$	15	16	17	18	20	22	23

Задание 16. Известно, что заявки на приобретение запасных частей посредством телефона поступают в АО «СпецТех» с интенсивностью 90 заявок в час, а средняя продолжительность разговора по телефону – 2 мин. Определите показатели эффективности работы системы массового обслуживания (телефонной связи) при наличии одного телефонного номера.

Задания 17. Анализируется работа ООО «АМС». Организация является официальным дилером ООО КЗ «Ростсельмаш» по поставке запасных частей и сервисному обслуживанию сельскохозяйственной техники. Также одним из основных направлений деятельности организации является оказание услуг по сервисному, постгарантийному обслуживанию и ремонту техники.

Прием заказов осуществляется по телефону или через интернет. Для этого ООО «АМС» имеет три телефонных аппарата. В среднем за сутки поступает около 300 заявок. Средняя длительность переговоров (с учетом вызова абонентов в другом городе) составляет 12 мин. Никаких ограничений на длину очереди нет. Поток заявок и обслуживании простейшие. Определите характеристики обслуживания переговорного пункта.

Задание 18. В порту имеется один специализированный причал для разгрузки сухогрузов (судов с сыпучими грузами). Интенсивность потока сухогрузов – 0,4 (судов в сутки). Среднее время разгрузки одного сухогруза составляет двое суток. Ожидать разгрузки в порту может не более трех сухогрузов – остальные перенаправляются в другие близлежащие порты. Найдите характеристики обслуживания данного причала.

Задание 19. Постройте на основании исходных данных таблицы сетевой график, определите общую продолжительность производственного процесса.

№	Название работы	Предшествующая работа	Продолжительность
1	Начало проекта	-	-

№	Название работы	Предшествующая работа	Продолжительность
2	Выбор системы	1	15
3	Приобретение программного обеспечения (ПО)	2	7
4	Составление проекта сети	2	7
5	Приобретение компьютеров и сетевого оборудования	2	15
6	Обучение администратора и программиста	4	30
7	Монтаж локальной сети	4; 5	20
8	Установка ПО на компьютеры	3; 5	5
9	Установка сетевого ПО, настройка сети	6; 7; 8	25
10	Ввод начальных данных в информационную базу	9	40
11	Обучение персонала	9	30
12	Передача в эксплуатацию	10; 11	5

Задание 20. Построить сетевой график, рассчитать наиболее ранние и наиболее поздние сроки наступления событий, найти критический путь, определить полные и независимые резервы времени всех работ и коэффициенты напряженности не критических дуг с помощью данных, представленных в таблице.

№	Наименование работы	Продолжительность	Опирается на работы
1	b ₁	5	-
2	b ₂	8	-
3	b ₃	3	-
4	b ₄	6	b ₁
5	b ₅	4	b ₁
6	b ₆	1	b ₃
7	b ₇	2	b ₂ , b ₅ , b ₆
8	b ₈	6	b ₂ , b ₅ , b ₆
9	b ₉	3	b ₄ , b ₇
10	b ₁₀	9	b ₃
11	b ₁₁	7	b ₂ , b ₅ , b ₆ , b ₁₀

4 Методические материалы, определяющие процедуру оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

В таблице приведены описания процедур проведения контрольно-оценочных мероприятий и процедур оценивания результатов обучения с помощью оценочных средств в соответствии с рабочей программой дисциплины.

Наименование оценочного средства	Описания процедуры проведения контрольно-оценочного мероприятия и процедуры оценивания результатов обучения
Собеседование	Собеседование, предусмотренное рабочей программой дисциплины, проводится на практическом занятии. Преподаватель на практическом занятии, предшествующем занятию проведения контроля, доводит до обучающихся тему, вопросы для подготовки к собеседованию. Результаты собеседования преподаватель доводит до обучающихся сразу после завершения собеседования
Разноуровневые задания	Выполнение разноуровневых задач, предусмотренных рабочей программой дисциплины, проводятся во время практических занятий. Во время выполнения заданий разрешается пользоваться учебниками, справочниками, конспектами лекций, тетрадями для практических занятий
Кейс-задача	Преподаватель не менее, чем за неделю до срока решения кейс-задачи должен довести до сведения обучающихся предлагаемые кейс-задачи. Решенные кейс-задачи в назначенный срок сдаются на проверку преподавателю.
Тестирование	Это инструмент оценивания знаний и умений обучающихся, состоящий из системы тестов

вых заданий, стандартизированной процедуры проведения, обработки и анализа результатов. Тестирование производится в аудитории, которая оснащена компьютерами. Полный комплект ФТЗ хранится в электронной информационно-образовательной среде ИрГУПС и обучающийся имеет возможность ознакомиться с демонстрационным вариантом ФТЗ.

Описание процедур проведения промежуточной аттестации в форме экзамена и оценивания результатов обучения

Промежуточная аттестация в форме экзамена проводится путем устного собеседования по билетам. Билеты составлены таким образом, что в каждый из них включал в себя теоретические вопросы.

Билет содержит: три теоретических вопроса для оценки знаний. Теоретические вопросы выбираются из перечня вопросов к экзамену.


Распределение теоретических вопросов по экзаменационным билетам находится в закрытом для обучающихся доступе. Разработанный комплект билетов (25-30 билетов) не выставляется в электронную информационно-образовательную среду ИрГУПС, а хранится на кафедре-разработчике ФОС на бумажном носителе в составе ФОС по дисциплине.

На экзамене обучающийся берет билет, для подготовки ответа на экзаменационный билет обучающемуся отводится время в пределах 45 минут. В процессе ответа обучающегося на вопросы и задания билета, преподаватель может задавать дополнительные вопросы.

Каждый вопрос/задание билета оценивается по пятибалльной системе, а далее вычисляется среднее арифметическое оценок, полученных за каждый вопрос/задание. Среднее арифметическое оценок округляется до целого по правилам округления.

Образец экзаменационного билета

по дисциплине *Б1.В.01 «Методы принятия управленческих решений»*

 <p>20__-20__ уч. год</p>	<p>Экзаменационный билет № 1 по дисциплине «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» ___ семестр</p>	<p>Утверждаю: Заведующий кафедрой «Менеджмент»</p>
<p>Вопрос №1. Предмет, задачи и структура курса «Методы принятия управленческих решений».</p> <p>Вопрос №2. Согласны ли вы со следующими утверждениями?</p> <ul style="list-style-type: none"> – Решение можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие – как процесс, ведущий к появлению этого продукта. – Под альтернативой понимается выбор определенного курса действий из возможных вариантов. – Управленческое решение всегда направлено на разрешение проблемы. – По уровню творческого вклада управленческие решения могут быть инновационными, рутинными и рациональными. – Принятие решений в организациях имеет ряд отличий от выбора отдельного человека, в частности оно всегда является не индивидуальным, а групповым процессом. – Возникающие в системе управления проблемы, как правило, являются многогранными и поэтому одним решением не ограничиваются. – В оперативной работе появляется необходимость принимать большое количество решений в короткие сроки, однако это не требует от руководителей, принимающих решения, особых личностных качеств. – Основным и единственным фактором, оказывающим влияние на качество управленческого решения, является информация. – Менеджеры, принимая решения, должны обеспечить их согласованность с ранее принятыми решениями. – На характер принимаемых решений огромное влияние оказывает степень полноты и достоверности информации, которой располагает менеджер. – Качество управленческого решения возможно и необходимо оценивать еще на стадии его разработки, не дожидаясь получения фактического результата. – Научная обоснованность управленческого решения не требует универсальности познаний ЛППР. 		

Вопрос №3. В одном из подразделений сельскохозяйственной организации есть сотрудник, который прошел все этапы карьерного развития. В настоящий момент никто лучше, чем он, не знает специфики деятельности подразделения. Однако вы, как руководитель отдела, понимаете, что через некоторое время ему станет скучно работать здесь. Что вы ему предложите? Предложите свои варианты с помощью классического мозгового штурма.