

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Смирнов Сергей Николаевич  
Должность: врио ректора  
Дата подписания: 12.10.2023 15:09:17  
Уникальный программный ключ:  
69e375c64f7e975d4e8830e7b4fcc2ad1bf35f08

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет»

Утверждаю:  
Руководитель ООП  
Беденко Н.Н.  
«26» июня 2023 г.



Рабочая программа дисциплины (с аннотацией)

Разработка управленческих решений

Направление подготовки  
38.03.02 Менеджмент

Профиль  
Управление в организации

Для студентов 2 курса очной формы обучения  
и 2-3 курса очно-заочной формы обучения

Составитель: Мичкова О.А., ст.преподаватель  
Боева О.С., ст.преподаватель

Тверь, 2023

## **I. Аннотация**

### **1. Цель и задачи дисциплины**

Целью освоения дисциплины (модуля) является: формирование у студентов системы знаний, умений и навыков, обеспечивающих принятие ими обоснованных, эффективных управленческих решений.

Задачами освоения дисциплины (модуля) являются:

- изучение методов обеспечения качества принимаемого управленческого решения в условиях неопределенности внешней и внутренней среды, с учетом факторов неопределенности ситуации и риска вкладываемых инвестиций;
- изучение факторов (экономических законов, научных подходов и др.), влияющих на эффективность управленческого решения как основного условия достижения его конкурентоспособности;
- изучение технологии разработки, принятия, реализации и мотивации качественного управленческого решения;
- изучение методов анализа, прогнозирования, оптимизации и экономического обоснования управленческого решения в рамках системы менеджмента;
- изучение практических навыков в применении методических вопросов разработки управленческого решения при помощи проигрывания конкретных ситуаций и решения практических задач с применением и без применения компьютерной техники;
- закрепление полученных знаний с целью их применения на практике после окончания учебы.

### **2. Место дисциплины в структуре ООП**

Дисциплина «Разработка управленческих решений» относится к обязательной части учебного плана по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент профиль «Управление в организации».

В логическом и содержательно-методическом контексте дисциплина «Разработка управленческих решений» взаимосвязана с другими частями образовательной программы, в частности с дисциплинами: Теория организации, Организационное поведение, Теория и практика управления и др.

Освоение дисциплины «Разработка управленческих решений» является предшествующим для проведения всех типов производственной практики, предусмотренных учебным планом, а также для изучения дисциплин: Управление качеством, Управление рисками, Управление изменениями и др.

**3. Объем дисциплины:** 6 зачетных единиц, 216 академических часов, в том числе для очной формы обучения:

**контактная аудиторная работа:** лекции 28 часов, практические занятия 28 часов;

**самостоятельная работа:** 133 часа, контроль 27 часов.

**в том числе для очно-заочной формы обучения:**  
**контактная аудиторная работа:** лекции 30 часов, практические занятия 36 часов;  
**самостоятельная работа:** 123 часа, контроль 27 часов.

**4. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

Планируемые результаты освоения образовательной программы (формируемые компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине
<b>УК-2</b> – Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	<b>УК-2.1</b> - Определяет круг задач в рамках поставленной цели, определяет связи между ними
	<b>УК-2.2</b> - Предлагает способы решения поставленных задач и ожидаемые результаты; оценивает предложенные способы с точки зрения соответствия цели проекта
	<b>УК-2.5</b> - Представляет результаты проекта, предлагает возможности их использования и/или совершенствования
<b>ОПК-3</b> - Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	<b>ОПК-3.1</b> - Определяет перечень альтернативных вариантов организационно-управленческих решений
	<b>ОПК-3.2</b> - Оценивает предложенные варианты с учетом организационных и социальных последствий
	<b>ОПК-3.3</b> - Осуществляет управленческий выбор с учетом выявленных последствий
	<b>ОПК-3.4</b> - Разрабатывает план реализации мероприятий в условиях сложной и динамичной среды
<b>ОПК-4</b> - Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций	<b>ОПК-4.3</b> - Разрабатывает бизнес-план создания и развития новых направлений деятельности
	<b>ОПК-4.4</b> - Разрабатывает бизнес-план создания и развития новой организации

**5. Форма промежуточной аттестации и семестр прохождения:**

- по очной форме обучения – экзамен, 4 семестр;
- по очно-заочной форме обучения – экзамен, 5 семестр.

**6. Язык преподавания русский.**

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

Для очной формы обучения

Учебная программа – наименование разделов и тем	Всего (час.)	Контактная работа (час.)				Самосто- ятельная работа, в том числе контроль (час.)	
		Лекции		Практические занятия			Контроль самостоя- тельной работы (в том числе курсовая работа)
		все- го	в т.ч. практи- ческая подго- товка	всего	в т.ч. практи- ческая подго- товка		
Тема 1. Цель и за- дачи курса, их вза- имосвязь и способы их оценки	34	4		4		26	
Тема 2. Роль эконо- мических зако- нов и научных под- ходов в повышении качества и эффек- тивности управ- ленческих реше- ний, возможности их использования и/или совершен- ствования	34	4		4		26	
Тема 3. Технология разработки, реали- зации и обоснова- ния организацион- но-управленческих решений	34	4		4		26	
Тема 4. Методы социально- экономического анализа управлен- ческих решений и их оценка с учетом организационных и социальных по- следствий	36	4		4		28	

Тема 5. Методы прогнозирования управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды	39	6		6			27
Тема 6. Методы экономического обоснования управленческих решений	39	6		6			27
ИТОГО	216	28	0	28	0	0	160(27)

#### Для очно-заочной формы обучения

Учебная программа – наименование разделов и тем	Всего (час.)	Контактная работа (час.)				Самостоятельная работа, в том числе контроль (час.)	
		Лекции		Практические занятия			Контроль самостоятельной работы (в том числе курсовая работа)
		все-го	в т.ч. практическая подготовка	все-го	в т.ч. практическая подготовка		
Тема 1. Цель и задачи курса, их взаимосвязь и способы их оценки	35	4		6		25	
Тема 2. Роль экономических законов и научных подходов в повышении качества и эффективности управленческих решений, возможности их использования и/или совершенствования	35	4		6		25	
Тема 3. Технология разработки, реализации и обоснования организационно-управленческих решений	35	4		6		25	

Тема 4. Методы социально-экономического анализа управленческих решений и их оценка с учетом организационных и социальных последствий	37	6		6			25
Тема 5. Методы прогнозирования управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды	37	6		6			25
Тема 6. Методы экономического обоснования управленческих решений	37	6		6			25
ИТОГО	216	30	0	36	0	0	150(27)

### III. Образовательные технологии

Для реализации ООП и повышения качества образования, мотивационной составляющей обучающихся в образовательном процессе используются современные образовательные технологии.

Учебная программа – наименование разделов и тем	Вид занятия	Образовательные технологии
Тема 1. Цель и задачи курса, их взаимосвязь и способы их оценки	Лекция Практическое занятие	Лекция традиционная Занятия с применением затрудняющих условий Дистанционные образовательные технологии
Тема 2. Роль экономических законов и научных подходов в повышении качества и эффективности управленческих решений, возможности их использования и/или совершенствования	Лекция Практическое занятие	Лекция проблемная Метод case-study Дистанционные образовательные технологии
Тема 3. Технология разработки, реализации и обоснования организационно-управленческих решений	Лекция Практическое занятие	Лекция проблемная Решение практических ситуаций Дистанционные образовательные технологии

Тема 4. Методы социально-экономического анализа управленческих решений и их оценка с учетом организационных и социальных последствий	Лекция Практическое занятие	Лекция проблемная Методы группового решения практических заданий Дистанционные образовательные технологии
Тема 5. Методы прогнозирования управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды	Лекция Практическое занятие	Лекция традиционная Составление и решение ситуационных задач Дистанционные образовательные технологии
Тема 6. Методы экономического обоснования управленческих решений	Лекция Практическое занятие	Лекция традиционная Тестирование Дистанционные образовательные технологии

Все виды занятий могут осуществляться в очном формате в аудиториях, лабораториях и других помещениях, в режиме электронного обучения, а также с применением дистанционных образовательных технологий.

Под электронным обучением понимается организация образовательной деятельности с применением информации, содержащейся в базах данных, и обеспечивающих ее обработку информационных технологий, технических средств, информационно-телекоммуникационных сетей, направленных на организацию и повышение качества взаимодействия обучающихся и преподавателей.

Под дистанционными понимаются образовательные технологии, реализуемые в основном с применением информационно-телекоммуникационных сетей при опосредованном (на расстоянии) взаимодействии обучающихся и преподавателей.

В режиме электронного обучения и в случае применения дистанционных образовательных технологий обучающимся предоставляется доступ к электронной информационно-образовательной среде ТвГУ независимо от места их нахождения.

#### **IV. Оценочные материалы для проведения текущей и промежуточной аттестации**

##### ***Оценочные материалы для проведения текущей аттестации***

В связи с тем, что оценочные материалы должны обеспечивать возможность объективной оценки уровня сформированности компетенций, в рамках текущей аттестации включены: контрольные вопросы, тематика электронных презентаций, тематика для составления кроссвордов, типовые case-study, типовые тесты и др.

### ***Контрольные вопросы:***

1. В чем сущность структуризации проблемы?
2. По каким подсистемам и компонентам системы менеджмента принимаются управленческие решения?
3. Назовите условия обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения.
4. В чем особенности учета фактора времени и фактора инфляции при разработке решения?
5. В чем отличия фактора масштаба и уровня освоенности объекта в серийном производстве?
6. Почему при разработке управленческого решения необходимо учитывать условия применения анализируемого объекта?
7. Каков механизм действия закона масштаба?
8. Каков механизм действия закона конкуренции?
9. Условия эффективного действия закона конкуренции.
10. В чем отличия системного подхода от комплексного?
11. Каковы элементы воспроизводственного подхода? В чем трудность его применения?
12. Сущность и область применения маркетингового подхода.
13. В чем отличия функционального подхода от предметного?
14. Из каких этапов состоит процесс разработки управленческого решения?
15. Какими принципами определяется рациональность процесса разработки и реализации решения?
16. Сущность принципа пропорциональности.
17. Сущность принципа параллельности.
18. Сущность принципа прямоочности.
19. Сущность принципа непрерывности.
20. Сущность принципа ритмичности.
21. Требования к информационному обеспечению процесса разработки решений.
22. Основные методы экономико-математического моделирования.
23. Какие требования предъявляются к критерию оптимизации?
24. В форме каких документов оформляются управленческие решения?
25. Роль стандартизации в повышении качества документов.
26. Структура системы контроля реализации управленческого решения.
27. Роль мотивации в повышении эффективности управленческого решения.
28. Выполнением каких условий обеспечивается сопоставимость альтернативных вариантов управленческого решения?
29. В чем сущность принципа количественной определенности анализа?
30. Сущность метода элиминирования.
31. Область применения индексного метода анализа.
32. В чем особенность метода цепных подстановок?
33. Сущность и область применения факторного анализа.



34. Сущность и область применения ФСА.
35. Сущность функционального подхода и его отличия от предметного подхода.
36. В чем особенности SWOT-анализа?
37. В чем особенности анализа финансового состояния фирмы с позиций конкурентоспособности?
38. Цель и задачи прогнозирования.
39. В чем преимущества и недостатки нормативного метода прогнозирования?
40. Область применения экспериментального метода прогнозирования.
41. Основные условия применения параметрического метода прогнозирования.
42. В чем отличия экспертных методов прогнозирования от методов экстраполяции?
43. Раскройте сущность метода ранжирования факторов экспертной группой.
44. Раскройте сущность принципов организации работ по прогнозированию управленческого решения.
45. В чем разница понятий "экономия", "экономический эффект", "эффективность"? Примеры.
46. Сущность фактора времени.
47. Как учитываются факторы неопределенности и риска?
48. Чем отличаются подходы к экономическому обоснованию мероприятий по повышению качества "входа", "процесса", "выхода" системы?
49. "Выхода" системы?
50. Как определяется социальный эффект?
51. В чем особенности "Методических рекомендаций по оценке эффективности инвестиционных проектов"?

*Шкала оценки ответов на контрольные вопросы:*

- Тема раскрыта с опорой на соответствующие понятия и теоретические положения и практику применения в организации – 2 балла.
- Терминологический аппарат не всегда связан с раскрываемой темой, практика применения малочисленна – 1 балл.
- Ответ свидетельствует о непонимании вопроса – 0 баллов.

***Тематика электронных презентаций:***

1. Применение SWOT-анализа при разработке и принятии УР.
2. Роль и функции решений в процессе управления.
3. Типология и классификация управленческих решений.
4. Ситуационные и поведенческие факторы, влияющие на разработку управленческих решений.
5. Влияние традиций и специфики предприятия на разработку управленческого решения.
6. Анализ и совершенствование соотношения науки и искусства при разработке управленческих решений.

7. Программные средства для автоматизации элементов творческой деятельности.
8. Организация и эффективность использования экспертных оценок.
9. Современные методики расчета эффективности управленческих решений.
10. Особенности разработки управленческих решений в малых предприятиях.
11. Управление по результатам – один из инструментов реализации целей управленческого решения.
12. Методика построения сценариев при разработке управленческого решения.
13. Принципы построения моделей при разработке управленческого решения.
14. Разработка и поддержка стратегических решений.
15. Проверка реализуемости разрабатываемых управленческих решений.
16. Оценка возможной ответственности при разработке управленческого решения.
17. Бизнес – планирование при разработке управленческого решения.
18. Применение теории полезности при принятии управленческих решений.
19. Особенности разработки и оценки инвестиционных решений.
20. Экспертные методы прогнозирования.
21. Взаимодействие методов и моделей при разработке управленческих решений.
22. Неопределенность и риск в управленческих решениях.
23. Влияние профессионализма персонала на неопределенности при разработке УР.
24. Типы ошибок в управленческой деятельности, увеличивающие неопределенности при разработке УР.
25. Влияние внешней среды на реализацию альтернативных решений.
26. Организационные методы уменьшения неопределенностей.
27. Метод функционально-стоимостного анализа при разработке управленческих решений.
28. Характеристика управленческих рисков при разработке управленческих решений.
29. Эвристические методы разработки УР.
30. Разработка управленческих решений в условиях паники.
31. Меры по снижению возможного риска управленческих решений.
32. Страхование рисков при разработке управленческого решения.
33. Стандарты качества при разработке УР.
34. Зарубежные представления о разработке управленческих решений.
35. Использование баз данных для разработки УР на предприятии.
36. Жизненный цикл управленческого решения.
37. Концепция стратегических решений.
38. Применение "теории игр" при разработке управленческого решения.

39. Особенности принятия решений в экстремальных ситуациях.
40. Психологические принципы организации исполнения решений.
41. Качественная и количественная оценка управленческих решений.
42. Риск и его разновидности.
43. Принятие решений при различных типах менеджмента.
44. Требования к решению, качество и содержание решения.
45. Особенности разработки решений в корпоративных и индивидуалистских организациях.
46. Роль информации и ее достаточность при разработке и принятии УР.
47. Концепции и типы поведения лидера при разработке и принятии УР в группе.
48. Классификация математических методов разработки и принятия УР.
49. Применение «теории вероятности» при разработке и принятии УР.

#### *Шкала оценки презентаций:*

- Тема раскрыта с опорой на соответствующие понятия и теоретические положения, презентация полностью соответствует требованиям – 2 балла.
- Терминологический аппарат непосредственно слабо связан с раскрываемой темой, имеются недостатки в составлении и оформлении презентации – 1 балл.
- Допущены фактические и логические ошибки, свидетельствующие о непонимании темы, имеются недостатки в составлении и оформлении презентации – 0 баллов.

#### *Типовые кейсы*

##### **Кейс 1**

Требуется определить темп прироста объема продаж фирмы в 2020 г. и направления расширения рынка по следующим данным:

- объем продаж товара А на рынке 1 в 2019г. составлял 450 тыс. у.е.;
- то же на рынке 2 — 130 тыс. у.е.;
- объем продаж товара Б на рынке 1 в 2019 г. Составлял 1240 тыс. у.е.;
- то же на рынке 3 — 3150 тыс. у.е.;
- на основе сегментации рынка установлено, что темп прироста объема продаж товара А на рынке 1 на 2020г. составит 5,0%;
  - то же на рынке 2 — 12,0%;
  - темп прироста объема продаж товара Б на рынке 1 на 2020 г. составит 2,5%;
    - то же на рынке 3 — 4,5%.

Поскольку объемы рынков по товарам разные, для определения темпа прироста объема продаж товаров фирмы в 2020 г. применяем прием анализа — прием средневзвешенной величины. Провести анализ ситуации и разработать правильные УР

## Кейс 2

Требуется определить влияние на объем продаж ( $V$ ) трудовых факторов по следующей формуле:

$$V = 4 A t B ,$$

где  $Ч$  — среднесписочное число рабочих;

$Д$  — среднее число дней, отработанных одним рабочим за день;

$t$  — среднее число часов, отработанных одним рабочим за день;

$В$  — средняя выработка продукции на один отработанный человеко-день.

Следовательно, объем продаж равен произведению четырех факторов.

Исходные данные приведены в таблице

### *Исходные данные для определения влияния трудовых факторов на объем продаж*

Факторы и функция	План	Факт
1. Объем продаж ( $V$ ), тыс.руб	2803,8	3155,2
2. Среднесписочное число рабочих ( $Ч$ )	900	1000
3. Среднее число часов, отработанных рабочим в год ( $Д$ )	301	290
4. Среднее число часов, отработанных одним рабочим в день ( $t$ )	6,9	6,8
5. Средняя выработка продукции на отработанный человеко-час ( $В$ )	1,5	1,6

## Кейс 3

Предприятие  $N$  в последнее время испытывает трудности со сбытом продукции. Стиральные машины, выпускаемые предприятием, по техническим характеристикам и диапазону программируемых операций уступают зарубежным машинам того же класса, поступающим на тот же рынок. Новая модель, предложенная отделом главного конструктора, более конкурентоспособна. Однако для освоения ее массового производства требуется реконструкция, модернизация или приобретение нового оборудования. Сумма необходимых капиталовложений и предлагаемые условия кредита (собственных финансовых ресурсов у предприятия нет) обуславливают срок окупаемости через три года при условии запуска новой модели в производство через год.

На совещании у директора завода было высказано мнение, что за этот срок завод успеет обанкротиться. При нынешнем темпе сокращения продаж не хватит денег не только на расчеты по кредиту, но и на выплату заработной платы. В качестве альтернативы предлагалось вкладывать средства в улучшение внешнего вида изделий, расширение рекламы и освоение новых географических рыночных ниш. В то же время обращалось внимание на наличие резервов. Предлагалось за счет организационных мероприятий, не требую-

щих капитальных затрат, повысить производительность, снизить себестоимость изделий и таким образом получить возможность установить конкурентные цены. А в случае роста продаж за счет снижения цен увеличить объем выпуска продукции. Обсуждались и другие варианты.

*Задание.* Не углубляясь в подробный анализ и расчеты, поскольку дополнительной информации и данных для этого нет, выполните первый шаг технологии принятия решения: определите проблему, сформулируйте цель, поставьте задачу или несколько задач, проранжируйте их по очередности решения. Определите, какую информацию необходимо еще собрать для решения задачи. Определите требования к данному решению и проранжируйте их в порядке убывания степени важности. Продумайте, какой количественный критерий будет использоваться для определения достижения поставленной цели.

#### *Шкала оценки выполнения кейсов:*

- Ответ полностью соответствует условиям задания и обоснован – 2 балла.
- Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы – 1 балл.
- Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 0 баллов.

#### *Тематика для составления кроссвордов*

1. Сущность и классификация управленческих решений.
2. Сущность и классификация методов анализа управленческих решений
3. Сущность и классификация методов прогнозирования управленческих решений
4. Сущность и классификация методов экономического обоснования управленческих решений
5. Технологии разработки и реализации управленческих решений.

#### *Шкала оценки кроссвордов:*

- Кроссворд полностью соответствует условиям задания – 2 балла.
- Кроссворд в целом соответствует условиям задания, но имеются неточности и незначительные ошибки – 1 балл.
- Ответ в большей части или полностью не соответствует условиям задания, имеются существенные ошибки – 0 баллов.

#### *Пример типовых тестов*

##### Тест 1

Тема 1. Сущность и роль решений в процессе управления.

1. Наиболее удачное определение управленческого решения - это:

- a) инструмент управленческой деятельности;
- b) продукт управленческой деятельности;
- c) выбранный (утвержденный) вариант управленческих действий
- d) форма воздействия субъекта на объект;
- e) управленческий документ.

2. Юридическое свойство управленческого решения – это:

- a) целенаправленность;
- b) правомерность;
- c) плановость;
- d) коллегиальность.

3. Организационные свойства управленческих решений - это:

- a) плановость;
- b) последовательность;
- c) целенаправленность;
- d) правомерность.

4. Технологическое свойство управленческих решений - это:

- a) комплексность;
- b) стадийность;
- c) целенаправленность;
- d) актуальность.

5. Системное свойство управленческого решения - это:

- a) коллегиальность;
- b) плановость;
- c) комплексность;
- d) актуальность.

6. Проблемное «свойство управленческого решения» - это:

- a) срочность;
- b) плановость;
- c) актуальность;
- d) последовательность разработки.

7. Юридическое стимулирующее свойство управленческого решения - это:

- a) стадийность;
- b) правомерность;
- c) мотивационность;
- d) коллегиальность.

8. Правильная (логическая) последовательность реализации элементов управленческого процесса - это:

- a) управленческие действия;

- b) управленческая ситуация;
- c) управленческое решение;
- d) управленческие функции.

9. Базовая управленческая категория - это:

- a) управленческая функция;
- b) проблемная ситуация;
- c) управленческое решение;
- d) управленческие действия;
- e) управленческая цель.

10. Установите соответствие элементов процесса принятия решения и его аспектов; элементы:

- a) анализ, преобразование сведений (данных) о ситуации;
- b) логические мыслительные операции;
- c) выбор методов разработки решения;
- d) нормативно-правовое обеспечение решения;

аспекты:

- 1) юридический;
- 2) информационный;
- 3) психологический;
- 4) организационный.

11. Отличительные по содержанию характеристики управленческих решений в организациях и в частной жизни - это:

- a) цели;
- b) проблемы;
- c) разделение труда;
- d) профессионализм;
- e) актуальность.

12. Общие характеристики управленческих решений в организациях и частной жизни - это:

- a) актуальность;
- b) влияние на интересы субъекта разработки;
- c) влияние на интересы коллектива работников;
- d) разделение труда.

13. Управленческое решение – это конечный продукт управленческой деятельности?

14. Управленческое решение – это промежуточный продукт управленческой деятельности?

15. Управленческое решение – это концентрированное выражение процесса

16. Управленческое решение – это инструмент ... субъекта на объект

17. Две наиболее близкие по содержанию управленческие категории – это:
- a) цели;
  - b) функции;
  - c) действия;
  - d) проблемы;
  - e) решения.

18. Управленческое решение – это выбор альтернативы.....

## Тема 2. Классификация управленческих решений.

1. Классификация решений – это:
- a) ранжирование решений;
  - b) оценка качества решений;
  - c) группировка решений по каким-либо признакам;
  - d) структуризация решений.
2. Классификация решений имеет значение для:
- a) оценки качества решений;
  - b) определения состава исполнителей решений;
  - c) анализа содержания решений;
  - d) выявления общих (сходных) и отличительных свойств.
3. Группа решений, выделенная по временному признаку - это:
- a) стратегические и тактические;
  - b) индивидуальные и коллегиальные;
  - c) долгосрочные и краткосрочные;
  - d) глобальные и локальные.
4. Группа решений, выделенная по информ признаку - это:
- a) документированные и не документированные;
  - b) долгосрочные и краткосрочные;
  - c) детерминированные и вероятностные;
  - d) однокритериальные и многокритериальные.
5. Группа решений, выделенная по способу их фиксации - это:
- a) формализованные и неформализованные;
  - b) корректируемые и некорректируемые;
  - c) документированные и не документированные;
  - d) стратегические и тактические.
6. Группа решений, выделенная по характеру прогнозируемых последствий - это:
- a) традиционные нетипичные;
  - b) корректируемые и некорректируемые;
  - c) индивидуальные и коллегиальные;



d) глобальные и локальные.

7. Группа решений, выделен по сфере воздействия это:

- a) стратегические и тактические;
- b) глобальны и локальные;
- c) формализованные и неформализованные;
- d) однокритериальные и многокритериальные.

8. Группа решений, выделенная по форме принятия их – это:

- a) долгосрочные и краткосрочные;
- b) стратегические и тактические;
- c) индивидуальные и коллегиальные;
- d) глобальные и локальные.

9. Группа решений, выделен по значимости цели - это:

- a) детерминированные и вероятностные;
- b) стратегические и тактические;
- c) формализованные и неформализованные;
- d) традиционные и нетипичные.

10. Группа решений, выделенная по степени повторяемости проблемы - это:

- a) детерминированные и вероятностные;
- b) глобальные и локальные;
- c) традиционные и нетипичные;
- d) долгосрочные и краткосрочные.

11. Группа решений, выдел по содержанию проблемы - это:

- a) традиционные и нетипичные;
- b) экономические и научно-технические;
- c) формализованные и неформализованные;
- d) детерминированные и вероятностные.

12. Вероятностные решения – это решения, принятые в условиях:

- a) конкуренции;
- b) риска;
- c) спада производства;
- d) неопределенности.

13. Детерминированные решения – это решения, принятые в условиях:

- a) риска;
- b) стабилизации производства;
- c) определенности;
- d) конкуренции.

14. Группа решений, выделенная по методам их разработки - это:

- a) глобальные и локальные;
- b) формализованные и неформализованные;
- c) индивидуальные и коллегиальные;
- d) однокритериальные и многокритериальные.

15. Установите соответствие классификационных признаков и классификационных групп решений; признаки:

- a) временной;
- b) содержание проблем;
- c) характер информации;
- d) значимость цели;

группы:

- 1) детерминированные и вероятностные;
- 2) стратегические и тактические;
- 3) экономические и социальные;
- 4) среднесрочные и краткосрочные.

16. Классификация решений – это инструмент управления их реализацией?

17. Долгосрочные и стратегические решения – это идентичные понятия?

18. Форма принятия решений влияет на их качество?

19. Укажите соответствие классификационных признаков и классификационных групп решения, признаки:

- a) способ фиксации;
- b) метод разработки;
- c) форма принятия;
- d) сфера действия.

группы:

- 1) локальные и глобальные;
- 2) формализованные и неформализованные;
- 3) документированные и не документированные;
- 4) индивидуальные и коллективные

20. Признак деления решений на одноуровневые и многоуровневые - это:

- a) способ фиксации;
- b) характер проблемы;
- c) количество критериев;
- d) глубина воздействия.

Тема 3. Понятие и факторы качества управленческих решений.

1. Где формируется качество решения?

- a) на стадии реализации;
- b) на стадии разработки;

- c) на всех стадиях;
- d) на стадии утверждения.

2. Где формируется эффективность решения?

- a) на стадии утверждения;
- b) на стадии реализации;
- c) на стадии разработки;
- d) на всех стадиях.

3. Факторы научной обоснованности решения - это:

- a) количество участников разработки решения;
- b) полнота анализа проблемной ситуации;
- c) ответственность исполнителей;
- d) глубина анализа ситуации;
- e) методы анализа.

4. Факторы своевременности решения - это:

- a) мотивация разработчиков решения;
- b) форма разработки решения;
- c) методы разработки решения;
- d) контроль выполнения решения.

5. Факторы реальности решения - это:

- a) наличие финансовых ресурсов;
- b) сложность ситуации;
- c) наличие материальных ресурсов;
- d) мотивация исполнения.

6. Признаки непротиворечивости решения - это:

- a) количество участников разработки решения;
- b) соответствие целям организации;
- c) обеспеченность ресурсами;
- d) соответствие ранее принятым решениям.

7. Факторы непротиворечивости решения - это:

- a) ориентация разработки на цели организации;
- b) форма разработки решения;
- c) учет содержания ранее принятых решений;
- d) методы разработки решения.

8. Факторы адаптивности решения - это:

- a) интервальный характер параметров решения;
- b) ответственность исполнителей решения;
- c) регулируемость исполнения решения;
- d) состав разработчиков решения;

е) изменчивость целей организации.

9. Признаки адаптивности решения - это:

- а) интервальная форма параметров решения;
- б) контроль исполнения решения;
- с) корректируемость решения;
- д) динамика внешней среды.

10. Признаки научной обоснованности решений - это:

- а) наличие моделей, расчетов в обосновании решений;
- б) ответственность за исполнение решений;
- с) сроки разработки решений;
- д) методы разработки решений;
- е) сроки выполнения решения.

11. Признаки реальности решения - это:

- а) превышение ресурсов организации ресурсоемкости решения;
- б) интервальная форма параметров решения;
- с) многовариантность решения;
- д) превышение плановых сроков реализации фактических.

12. Признаки своевременности решения - это:

- а) ресурсообеспеченность решения;
- б) превентивность разработки;
- с) многовариантность решения;
- д) превышение жизненного цикла проблемной ситуации периода разработки и утверждения решения.

13. Установите соответствие факторов и параметров качества решений; факторы:

- а) обеспеченность реализации ресурсами;
- б) квалификация разработчиков;
- с) форма разработки решения;
- д) мотивация исполнения решения;
- е) ориентация на цели организации;

параметры качества:

- 1) научная обоснованность;
- 2) реальность;
- 3) своевременность;
- 4) непротиворечивость.

14. Факторы оптимальности решений - это:

- а) многовариантность;
- б) количество участников разработки;
- с) методы разработки;

d) контроль выполнения.

15. Признаки оптимальности решений - это:

- a) продолжительность разработки решения;
- b) заданные сроки реализации;
- c) соответствие целям организации;
- d) срок утверждения.

16. Факторы и признаки качества решения – это идентичные понятия?

- Да;
- Нет.

17. Ресурсоемкость – это качественный параметр решения?

- Да;
- Нет.

18. Методы разработки – это факторы качества решения?

- Да;
- Нет.

19. Виды непротиворечивости управленческого решения - это:

- a) целевая;
- b) временная;
- c) ресурсная;
- d) пространственная.

20. Два наиболее близкие по содержанию параметра качества решения - это:

- a) адаптивность;
- b) экономичность;
- c) непротиворечивость;
- d) ресурсоемкость;
- e) своевременность.

*Шкала оценки тестов:*

- 75% правильных ответов – 2 балла.
- 65% правильных ответов – 1 балл.
- 64% и менее правильных ответов – 0 баллов.

### ***Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации:***

1. *Планируемый образовательный результат по УК-2*– Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений

**УК-2.1** - Определяет круг задач в рамках поставленной цели, определяет связи между ними

**УК-2.2** - Предлагает способы решения поставленных задач и ожидаемые результаты; оценивает предложенные способы с точки зрения соответствия цели проекта

**УК-2.5** - Представляет результаты проекта, предлагает возможности их использования и/или совершенствования

*Планируемый образовательный результат по ОПК-3*

2. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия

**ОПК-3.1** - Определяет перечень альтернативных вариантов организационно-управленческих решений

**ОПК-3.2** - Оценивает предложенные варианты с учетом организационных и социальных последствий

**ОПК-3.3** - Осуществляет управленческий выбор с учетом выявленных последствий

**ОПК-3.4** - Разрабатывает план реализации мероприятий в условиях сложной и динамичной среды.

3. *Планируемый образовательный результат по ОПК-4* - Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций

**ОПК-4.3** - Разрабатывает бизнес-план создания и развития новых направлений деятельности

**ОПК-4.4** - Разрабатывает бизнес-план создания и развития новой организации

*Пример типового комплексного задания  
для проведения промежуточной аттестации*

Структура комплексного задания:

*Задание 1* – теоретико-практическое: обоснование ответа на поставленные вопросы с приведением практических примеров.

*Задание 2* – кейс.

Примерные вопросы теоретико-практической направленности

1. Место и роль решения в процессе управления.
2. Природа и сущность управленческого решения.
3. Различия между частным выбором и управленческим (организационным) решением.
4. Классификация управленческих решений.
5. Структура и содержание процесса принятия решений
6. Качество решения, его составляющие и влияющие на него факторы.

7. Современные методы разработки и оптимизации решений, области и условия их применения.
8. Методы моделирования в процессе принятия решений, основные виды моделей.
9. Методы экспертных оценок, их возможности в процессе принятия решений.
10. Содержание и особенности метода Дельфи.
11. Прогнозирование развития ситуации с помощью метода разработки сценариев.
12. Количественные и качественные экспертные оценки. Способы их получения.
13. Принятие решений в условиях риска.
14. Методы управления рисками.
15. Принятие решений в условиях неопределенности, способы ее уменьшения.
16. Организация и контроль исполнения решений. Модель реализации принятого решения.
17. Возможность и методы оценки эффективности управленческих решений.
18. Современные информационные технологии, используемые в процессе разработки решений.

## Типовые кейсы

### Кейс 1

Малое предприятие "Р" занимается розничной торговлей продуктами питания. "Р" арендует помещение внутри жилого квартала, где располагается продовольственный магазин. Дела на предприятии идут не очень хорошо. Падает выручка, растут затраты. Не хватает продавцов. Сотрудники, работающие на предприятии, стараются увильнуть от работы, плохо обслуживают посетителей магазина, постоянно отлучаются с рабочего места. Вследствие этого товар на полках магазина залеживается и портится. Руководитель предприятия пытается найти выход из создавшегося положения и принимает решение об открытии новой торговой точки.

*Задание.* Объясните, есть ли ошибки в решении руководителя. Если ошибки есть, то в чем они заключаются. Какое решение было бы желательным для повышения эффективности работы предприятия. Какова должна быть технология принятия решения в данной ситуации. Какую информацию не использовал руководитель при принятии решения об открытии новой торговой точки. Какие критерии должен использовать руководитель при принятии данного решения.

### **Задание 2**

Принимая управленческое решение, руководитель выполнил ряд действий в следующей последовательности:

1. Обратил внимание на то, что на предприятии складывается нежелательная ситуация.

2. Определил критерии оценки результатов управленческого решения.

3. Проанализировал имеющуюся информацию.

4. Разработал альтернативные варианты решения.

5. Выбрал решение.

6. Организовал выполнение решения.

*Задание.* Определить какие ошибки в технологии принятия решения допустил руководитель.

### **Задание 3**

По приведенному списку организационных решений необходимо определить, являются ли они программированными или нет.

1. Наем заведующим исследовательской лаборатории компании, производящей сложную техническую продукцию, специалиста.

2. Доведение мастером до рабочих дневного задания.

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

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

5. Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе.

6. Согласие руководителя на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы.

7. Определение годовичного задания для ассистента профессора.

8. Согласие начальника на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации.

9. Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы о новом вузовском учебнике.

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

Полученные результаты обсуждаются в в аудитории, пока большая часть участников дискуссии не согласится с одним из решений.

### **Задание 4**

Выбрать графическую форму иллюстрации параметров представленных проблем. Изобразить ее на рисунке.

1. Проблема внедрения новшеств в организации. В результате анализа в организации выявлены следующие данные по поддержке новшеств среди сотрудников:

инноваторы - 2,5%;

сторонники нововведений – 13,5%;

колеблющиеся по отношению к нововведениям – 16%;



- нейтраллисты – 18%;
- скептически настроенные к нововведениям – 34%;
- консервативно относящиеся к нововведениям – 16%.

2. Проблема вашего трудоустройства после получения диплома о высшем образовании.

3. Проблема сбыта продукции бюджетным предприятием. Вклад в возникновение данной проблемы в процентном соотношении вносят следующие источники:

- поставщики – 8%;
- государственное регулирование – 4%;
- финансирование – 22%;
- политическая ситуация – 13%;
- технология – 12%;
- потребители – 17%;
- работники – 5%
- маркетинг – 6%
- конкуренция – 13%.

### **Задание 5**

Показать структуризацию причин появления перечисленных проблем. Изобразить причинно - следственную диаграмму. Выделить уровни причин.

1. Работники предприятия не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки:

- путали, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции;
- добавляли в исходную продукцию не те добавки;
- плохо перемешивали состав продукции;
- неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест и т.п.

2. Проблема плохого посещения занятий студентами в течение учебного семестра.

### **Задание 6**

Ваша фирма ежемесячно производит 5000 компьютеров. Для того, чтобы серьезно противостоять конкурентам, вас предстоит сделать выбор:

1. снизить цену на продукцию на 10%. Тогда прибыль вашей фирмы от продажи каждого компьютера сократится с 300 у.е. до 200 у.е.;

2. 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 с 50 до 120 у.е.

Задача:

- определить факторы, которые будут учитываться при принятии решения, и перечень возможных альтернатив решения;

- рассчитать доходность;
- принять единственное решение.

### Задание 7

Нефтеперерабатывающая фирма решает вопрос о бурении скважины. Известно, что если фирма будет бурить, то с вероятностью 0,6 нефти найдено не будет; с вероятностью 0,1 запасы месторождения составят 50 000 т.; с вероятностью 0,15 – 100 000 т.; с вероятностью 0,1 – 500 000 т.; с вероятностью 0,05 – 1 000 000 т. Если нефть не будет найдена, то фирма потеряет 50 000 дол.; если мощность месторождения составит 50 000 т., то потери снизятся до 20 000 дол.; мощность месторождения в 100 000 т. принесет прибыль 30 000 дол.; 500 000 – 430 000 дол.; 1 000 000 т. – 930 000 дол.

Построить дерево решений, рассчитать ожидаемое значение выигрыша и выбрать решение, исходя из полезности каждого из исходов.

Шкала оценки степени сформированности компетенций обучающихся на промежуточной аттестации в рамках рейтинговой системы *(по очной форме обучения)*

Тип задания	Индикаторы	Количество рейтинговых баллов
Задание 1	<p><b>УК-2.1</b> - Определяет круг задач в рамках поставленной цели, определяет связи между ними</p> <p><b>УК-2.2</b> - Предлагает способы решения поставленных задач и ожидаемые результаты; оценивает предложенные способы с точки зрения соответствия цели проекта</p> <p><b>УК-2.5</b> - Представляет результаты проекта, предлагает возможности их использования и/или совершенствования</p>	8
Задание 2	<p><b>ОПК-3.1</b> - Определяет перечень альтернативных вариантов организационно-управленческих решений</p> <p><b>ОПК-3.2</b> - Оценивает предложенные варианты с учетом организационных и социальных последствий</p>	6
Задание 3	<p><b>ОПК-3.2</b> - Оценивает предложенные варианты с учетом организационных и социальных последствий</p> <p><b>ОПК-3.3</b> - Осуществляет управленческий выбор с учетом выявленных последствий</p> <p><b>ОПК-4.3</b> - Разрабатывает бизнес-план создания и развития новых направлений деятельности</p>	6

Задание 4	<p><b>УК-2.1</b> - Определяет круг задач в рамках поставленной цели, определяет связи между ними</p> <p><b>УК-2.2</b> - Предлагает способы решения поставленных задач и ожидаемые результаты; оценивает предложенные способы с точки зрения соответствия цели проекта</p> <p><b>УК-2.5</b> - Представляет результаты проекта, предлагает возможности их использования и/или совершенствования</p>	6
Задание 5	<p><b>УК-2.1</b> - Определяет круг задач в рамках поставленной цели, определяет связи между ними</p> <p><b>УК-2.2</b> - Предлагает способы решения поставленных задач и ожидаемые результаты; оценивает предложенные способы с точки зрения соответствия цели проекта</p> <p><b>УК-2.5</b> - Представляет результаты проекта, предлагает возможности их использования и/или совершенствования</p>	4
Задание 6	<p><b>УК-2.1</b> - Определяет круг задач в рамках поставленной цели, определяет связи между ними</p> <p><b>УК-2.2</b> - Предлагает способы решения поставленных задач и ожидаемые результаты; оценивает предложенные способы с точки зрения соответствия цели проекта</p> <p><b>УК-2.5</b> - Представляет результаты проекта, предлагает возможности их использования и/или совершенствования</p>	4
Задание 7	<p><b>УК-2.1</b> - Определяет круг задач в рамках поставленной цели, определяет связи между ними</p> <p><b>УК-2.2</b> - Предлагает способы решения поставленных задач и ожидаемые результаты; оценивает предложенные способы с точки зрения соответствия цели проекта</p> <p><b>УК-2.5</b> - Представляет результаты проекта, предлагает возможности их использования и/или совершенствования</p>	4
Итого		40

Шкала оценивания соотнесена с рейтинговыми баллами.

Шкала оценки степени сформированности компетенций обучающихся на промежуточной аттестации по 5-ти балльной системе (по очно-заочной форме обучения)

Тип задания	Оценка «неудовлетворительно»	Оценка удовлетворительно	Оценка «хорошо»	Оценка «отлично»
Задание 1	Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки, не приведены практические примеры.	Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки, не приведены практические примеры.	Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы, приведены практические примеры.	Ответ полностью соответствует условиям задания и обоснован, приведены практические примеры.
Задание 2				
Задание 3				
Задание 4				
Задание 5				
Задание 6				
Задание 7				

Форма проведения промежуточной аттестации: устная или письменная.

## V. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 1) Рекомендуемая литература

#### а) Основная литература

1. Балдин, К.В. *Управленческие решения : учебник* / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. – 9-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 495 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573213> (дата обращения: 01.12.2020). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-03532-6. – Текст : электронный.

2. Гончарова, И. А. *Разработка управленческих решений : учебное пособие* / И. А. Гончарова. — Волгоград : Волгоградский ГАУ, 2017. — 144 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/107814> (дата обращения: 01.12.2020). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

3. Козырев, М.С. *Методы принятия управленческих решений : учебник : [16+]* / М.С. Козырев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 158 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493936> (дата обращения: 01.12.2020). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-2754-9. – DOI 10.23681/493936. – Текст : электронный.

#### б) Дополнительная литература

4. Строева, Е. В. *Разработка управленческих решений : учебное пособие* / Е.В. Строева, Е.В. Лаврова. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 128 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-005222-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1006755> (дата обращения: 01.12.2020). – Режим доступа: по подписке.

## 2) Программное обеспечение

Google Chrome	бесплатное ПО
Яндекс Браузер	бесплатное ПО
Kaspersky Endpoint Security 10	акт на передачу прав ПК545 от 16.12.2022
Многофункциональный редактор ONLYOFFICE	бесплатное ПО
ОС Linux Ubuntu	бесплатное ПО

*Перечень программного обеспечения в обязательном порядке согласовывается с сотрудниками Областного центра новых информационных технологий (ОЦНИТ).*

3) Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы (*Доступ с компьютеров сети ТвГУ*)

1. ЭБС Лань <https://e.lanbook.com/> Договор № 4-е/23 от 02.08.2023г.

2. ЭБС Znanium.com <https://znanium.com/> Договор № 1106 эбс от 02.08.2023г.

3. ЭБС Университетская библиотека online <https://biblioclub.ru> Договор № 02-06/2023 от 02.08.2023 г.

4. ЭБС ЮРАЙТ <https://urait.ru/> Договор № 5-е/23 от 02.08.2023 г.

5. ЭБС IPR SMART <https://www.iprbookshop.ru/> Договор № 3-е/23К от 02.08.2023г.

6. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU (подписка на журналы): [https://elibrary.ru/projects/subscription/rus\\_titles\\_open.asp?](https://elibrary.ru/projects/subscription/rus_titles_open.asp?) ;

7. Репозиторий ТвГУ <http://eprints.tversu.ru>

4) Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. База данных «Обзор банковского сектора» - информационно-аналитические материалы Центрального банка Российской Федерации - <https://www.cbr.ru/analytics/?PrtId=bnksyst>

2. Информационно-поисковые системы агентств «Бизнес-карта», ЗАО «АСУ-Импульс», «Российский генеральный регистр производителей товаров и услуг», «Независимые производители товаров и услуг России», «Регистр РАУ-Пресс»

3. Специализированные базы данных «Ценовой мониторинг»

4. База данных «Мировая экономика» - информационно-аналитический раздел официального сайта Министерства финансов РФ - <http://info.minfin.ru/worldecon.php>

5. База статистических данных «Регионы России» Росстата - [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc\\_1138623506156](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1138623506156)
6. База данных НП «Международное Исследовательское Агентство «Евразийский Монитор» - <http://eurasiamonitor.org/issliedovaniia>
7. База данных Федеральной налоговой службы «Статистика и аналитика» - [https://www.nalog.ru/rn39/related\\_activities/statistics\\_and\\_analytics/](https://www.nalog.ru/rn39/related_activities/statistics_and_analytics/)
8. Справочная система Главбух –Свободный доступ on-line: <http://www.1gl.ru>
9. Единый портал бюджетной системы Российской Федерации - <http://budget.gov.ru/>
10. База данных «Бюджет» Минфина России - <https://www.minfin.ru/ru/performance/budget/>
11. База статистических данных «Финансово-экономические показатели РФ» - <https://www.minfin.ru/ru/statistics/>
12. МУЛЬТИСТАТ – многофункциональный статистический портал [http://www.multistat.ru/?menu\\_id=1](http://www.multistat.ru/?menu_id=1)
13. Базы данных официальной статистики Федеральной службы государственной статистики - [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/)
14. Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» - <http://ecsosman.hse.ru>
15. База данных «Финансовая математика – Библиотека управления» - Корпоративный менеджмент - <https://www.cfin.ru/finanalysis/math/>
16. Единый федеральный реестр сведений о банкротстве (ЕФРСБ) - [bankrot.fedresurs.ru](http://bankrot.fedresurs.ru)
17. Информационная система для методической поддержки, сбора лучших практик регулирования, дистанционного обучения специалистов в области оценки регулирующего воздействия на федеральном и региональном уровне (ИС МПДО) - [ogv.gov.ru](http://ogv.gov.ru)
18. База данных Минэкономразвития РФ «Информационные системы Министерства в сети Интернет» - <http://economy.gov.ru/minec/about/systems/infosystems/>

## **VI. Методические материалы для обучающихся по освоению дисциплины**

Методические материалы позволяют обучающемуся оптимальным образом спланировать и организовать процесс освоения учебного материала и включают:

- рекомендации по подготовке к учебным занятиям;
- требования по подготовке электронных презентаций;
- рекомендации по составлению кроссвордов;
- рекомендации по самостоятельной работе;
- вопросы для самоподготовки к промежуточной аттестации;

– рекомендации по выполнению курсовых работ и др.

***Методические рекомендации по подготовке к учебным занятиям***  
***Методические рекомендации для подготовки***  
***к практическим занятиям***

Целью практических занятий является закрепление знаний путем вовлечения обучающихся в решения различного рода учебно-практических задач, выработки навыков пользования компьютерной техникой и справочной литературой. В связи с этим при подготовке к практическим занятиям обучающиеся обращаются к информации по соответствующим лекциям, учебникам и другим источникам, которые указаны в данной рабочей программе.

Виды практических занятий по дисциплине:

- обучающие тесты с обязательной процедурой самопроверки или проверки в аудиторных условиях правильности их выполнения;
- решение кейсов; составление кейсов по определенному алгоритму;
- составление и решение кроссвордов и др.

***Методические рекомендации при подготовке к решению кейсов***

Метод кейсов позволяют обучающимся усовершенствовать аналитические и оценочные навыки, научиться работать в команде, находить наиболее рациональное решение поставленной проблемы.

Структура отчета по выполнению кейс-задания:

1. Титульный лист.
2. Формулировка кейс-задания.
3. Описание ситуации (кейса).
4. Анализ ситуации, выявление проблем, диагностика проблем, определение главной проблемы и второстепенных.
5. Ответы на поставленные вопросы к кейс-заданию или найденные решения.
6. Обоснование ответов.

***Методические рекомендации по составлению и***  
***решению кроссвордов***

Кроссворд – удобная форма активизации мышления студентов. В процессе подготовки кроссворда студенту необходимо тщательно прорабатывать теоретический и практический материал, обращаться не только к лекциям и учебникам, но и к дополнительной и справочной литературе. В ходе такой проработки и отбора материала обучающийся более глубоко усваивает уже полученный материал и приобретает дополнительную информацию, которая постепенно накапливается, формируя более высокий уровень знаний. В то же время нестандартная форма задания стимулирует нестандартный подход к выполнению данного задания, следовательно, активизируется не только познавательная деятельность, но и творческое начало будущих специалистов.

Целесообразно кроссворд использовать как форму текущего контроля. Преимущества использования кроссвордов как формы контроля:

- повторение изученного материала с выходом на более глубокий уровень проработки;
- освоение студентами базовых понятий дисциплины;
- расширение активного словарного запаса;
- творческая и исследовательская работа;
- приобретение практических навыков правильного и точного формулирования вопросов и заданий;
- творческое отношение к заданию, способствующее развитию креативного мышления студентов, выработке ими нестандартного решения.

### *Методические рекомендации по организации самостоятельной работы обучающихся*

Для качественной организации самостоятельной работы обучающихся преподавателю должен:

- овладеть технологией диагностики умений и навыков самостоятельной работы обучающихся в целях соблюдения преемственности в их совершенствовании;
- продумать процесс поэтапного усложнения заданий для самостоятельной работы обучающихся;
- обеспечить самостоятельную работу обучающихся учебно-методическими материалами, отвечающими современным требованиям управления указанным видом деятельности;
- разработать систему контрольно-измерительных материалов, призванных выявить уровень знаний.

### *Формы организации внеаудиторной самостоятельной работы обучающихся*

Внеаудиторная самостоятельная работа обучающихся может быть связана как с углублением понимания вопросов, изученных на учебных занятиях, так и изучением тем, не освещенных в ходе аудиторных занятий.

*1-й уровень сложности (для обучающихся 1 курса):*

- составление простого и развернутого плана выступления;
- составление словаря терминов, понятий и определений;
- выделение главных положений (тезисов) и соединение их логическими связями;
- постановка вопросов к тексту;
- ответы на вопросы к тексту и др.

*2-й уровень сложности (для обучающихся 2 курса и далее):*

- составление конспекта в виде таблицы, рисунка;
- решение задач, анализ проблемных ситуаций, решение кейсов;
- выполнение электронных презентаций и др.

В рамках аудиторной формы организации самостоятельная работа обучающихся современные педагогические подходы ориентируют преподавателя на сокращение удельного веса фронтальных заданий и комбинирование



коллективных, парных, групповых (3-5 чел.) и индивидуальных форм организации студентов для выполнения самостоятельных заданий.

При планировании самостоятельной работы обучающихся необходимо учитывать трудозатраты на выполнение отдельных заданий для избежание физических перегрузок обучающихся.

### ***Методические рекомендации для подготовки к промежуточной аттестации***

При подготовке к промежуточной аттестации необходимо изучить рекомендуемую литературу, актуализировать информацию, полученную обучающимися во время проведения занятий. Дополнительно целесообразно изучить научные статьи, научные работы по проблематике, которая отражена в рабочей программе дисциплины.

#### ***Вопросы для самоподготовки:***

1. Понятие и виды управленческих решений. Признаки решения, субъекты и объекты.
2. Классификация управленческих решений.
3. Решения в технических, биологических, социальных, управленческих системах
4. Сущность управленческих решений и формы их реализации.
5. Реквизиты управленческих документов. Требования к оформлению управленческих решений.
6. Качество управленческих решений. Оценка уровня качества и факторы, влияющие на него.
7. Проблемы, возникающие при принятии управленческих решений, их структура, предмет, объект, субъект, цели.
8. Методы графического отображения управленческих проблем и методы их выявления.
9. Формы разработки управленческих решений.
- 10.. Формы реализации управленческих решений.
- 11.Методология разработки управленческих решений. Принципы успешного решения проблем.
- 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 (7 этапов).
- 16.Принципиальная схема разработки и реализации управленческого решения (15 этапов).
- 17.Технологическая модель разработки управленческого решения (5 этапов).

18. Моделирование процесса разработки управленческого решения., его положительные и отрицательные особенности.
19. Целевые и процессорные технологии разработки управленческих решений. Взаимосвязь между ними.
20. Инициативно-целевая технология разработки управленческих решений.
21. Программно-целевая технология разработки управленческих решений.
22. Регламентная технология разработки управленческих решений.
23. Технология управления по результатам в разработке управленческих решений.
24. Технология управления на базе потребностей и интересов в разработке управленческих решений.
25. Технология управления путем постоянных проверок и указаний в разработке управленческих решений.
26. Технология управления в исключительных случаях в разработке управленческих решений.
27. Технология управления на основе искусственного интеллекта в разработке управленческих решений.
28. Технология управления на базе активизации деятельности персонала в разработке управленческих решений.
29. Функции, процедуры и операции при разработке управленческих решений.
30. Организация разработки и выполнения управленческих решений.
31. Процедуры согласования решения при разработке управленческих решений.
32. Процедуры принятия решения при разработке управленческих решений.
33. Процедуры утверждения решения при разработке управленческих решений.
34. Процедуры организации выполнения решения при разработке управленческих решений.
35. Социально-психологические основы разработки управленческих решений.
36. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения. Влияние темперамента, разновидности авторитета руководителя, Влияние пола на управленческую деятельность.
37. Этические основы разработки управленческих решений.
38. Понятие риска и неопределенности в принятии управленческих решений, их классификация, виды рисков.
39. Риск на различных уровнях принятия решения. Особенности принятия управленческих решений в условиях риска.
40. Виды информационных технологий, тенденции их развития и роль в принятии управленческих решений.
41. Эволюция информационных систем в области принятия управленческих решений.
42. Эффективность использования информационных технологий и их влияние на процесс и результаты управленческих решений.

43. Гипертекстовые технологии представления информации для информационного обеспечения управленческих решений.
44. Принятие решения о целесообразном уровне централизации и децентрализации информационной системы организации.
45. Принятие решения по выбору стратегии развития информационной системы управления.
46. Жизненный цикл развития информационной системы управления и решения, принимаемые на ее различных стадиях и этапах.
47. Стандарты и рекомендации (MRP, MRPII, ERP, CSRP) в принятии решения о выборе системы информационного обеспечения.
48. ТРИЗ в принятии управленческих решений.
49. Имитационное моделирование в принятии управленческих решений.
50. Использование деревьев решений в принятии управленческих решений.
51. Задача о назначениях и управленческие ситуации для ее применения.
52. Методы экспертизы в разработке управленческих решений.
53. Составление документограмм процесса принятия управленческого решения и обработки информации.
54. Методы сетевого планирования в принятии управленческих решений.
55. Деловые игры в принятии управленческих решений.

### ***Методические рекомендации по подготовке электронных презентаций***

Подготовка электронных презентаций состоит из следующих этапов:

1. Планирование презентации: определение основных содержательных аспектов доклада; определение целей; определение основной идеи презентации; подбор дополнительной информации; создание структуры презентации; проверка логики подачи материала; подготовка заключения.
2. Разработка презентации – подготовка слайдов презентации, включая вертикальную и горизонтальную логику, содержание и соотношение текстовой и графической информации в соответствии с требованиями.

#### Требования к мультимедийной презентации

Требования к структуре	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество слайдов адекватно количеству представленной информации;</li> <li>• наличие титульного слайда;</li> <li>• наличие слайда с использованными источниками.</li> </ul>
Требования к содержанию	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отражение в презентации основных этапов исследования (проблемы, цели, гипотезы, хода работы, выводов);</li> <li>• содержание ценной, полной, понятной информации по теме;</li> <li>• отсутствие грамматических ошибок и опечаток.</li> </ul>
Требования к тексту	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Текст на слайде представляет собой опорный конспект (ключевые слова, маркированный или нумерованный список), без полных предложений;</li> <li>• выделение наиболее важной информации с помощью цвета, размера, эффектов анимации.</li> </ul>
Требования	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Использование шрифта для заголовков не менее кегля 24, для ин-</li> </ul>

к шрифту	формации – не менее кегля 18; <ul style="list-style-type: none"> <li>• использование строчных букв.</li> </ul>
Требования к средствам наглядности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Использование средств наглядности информации (таблицы, схемы, графики и т.д.);</li> <li>• использование иллюстраций хорошего качества, с четким изображением;</li> <li>• использование иллюстраций, помогающих наиболее полно раскрыть тему, не отвлекая от содержания.</li> </ul>
Требования к оформлению	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Соответствие стиля оформления презентации (графического, звукового, анимационного) теме и содержанию выступления;</li> <li>• Использование единого стиля оформления для всех слайдов презентации;</li> <li>• оправданное использование эффектов.</li> </ul>

### ***Требования к рейтинг-контролю***

Рейтинговый контроль знаний осуществляется в соответствии с *Положением о рейтинговой системе обучения в ТвГУ, утвержденного ученым советом ТвГУ 30.04.2020 г., протокол №8.*

Распределение баллов по видам работы в рамках рейтинговой системы:

Вид отчетности	Баллы
Работа в семестре, в том числе:	60
текущий контроль	40
модульный контроль	20
Экзамен	40
Итого:	100

### **VIII. Материально-техническое обеспечение**

Материально-техническая база необходимая и применяемая для осуществления образовательного процесса и программное обеспечение по дисциплине включает (в соответствии с паспортом аудитории):

- специальные помещения (аудитории), укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации в аудитории;
- мультимедийное оборудование (ноутбук, экран и проектор);
- ПК для работы студентов в компьютерном классе с выходом в Интернет.

Учебная аудитория № 322, 334, 326, 342, 233 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Столы, стулья, доска, стационарный мультимедийный проектор, переносной ноутбук.
Учебная аудитория № 305, 301, 308, 315, 317, 318, 319 170021, Тверская область, г. Тверь, ул. 2-я Грибо-	Столы, стулья, доска, переносной ноутбук, стационарный или переносной мультимедийный проектор,

едова, д. 22	
Учебная аудитория № 323, 333 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студен- ческий, д. 12	Столы, стулья, доска, перенос- ной ноутбук
Кафедра экономики предприятия и менеджмента 335 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студен- ческий, д. 12	Столы, стулья, стационарный компьютер, принтер.
Кафедра экономики предприятия и менеджмента 311 170021, Тверская область, г. Тверь, ул. 2-я Грибо- едова, д. 22	Столы, стулья, стационарный компьютер, принтер.
Кабинет тьюторов 332 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студен- ческий, д. 12	Столы, стулья, стационарный компьютер, принтер.

### **VIII. Сведения об обновлении рабочей программы дисциплины**

№ п.п.	Обновленный раздел рабочей программы дисциплины	Описание внесенных изменений	Реквизиты документа, утвердившего измене- ния
1.			
2.			