

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Аксенов Сергей Леонидович

Должность: Ректор

Дата подписания: 26.08.2022 09:15

Идентификатор ключа:

159e22ec4edaa8a694913d5c08c0b6671130587da9e1acf845343ffaf5ad101e

автономная некоммерческая образовательная организация  
высшего образования  
«Региональный финансово-экономический институт»

Кафедра экономики и управления



Утверждаю  
Декан экономического факультета  
Ю.И. Петренко  
«29» мая 2020 г.

Рабочая программа дисциплины

## «УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ»

Направление подготовки **38.03.05 Бизнес-информатика**

Профиль **Информационный бизнес**

Квалификация (степень) **Бакалавр**

Факультет экономический

Заочная форма обучения



Курск 2020

Рецензенты:

М.В. Абушенкова, ст. преподаватель кафедры экономики и управления;  
Аксенова Е.С., к.э.н., доцент кафедры экономики и управления.

Рабочая программа составлена в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования по направлению подготовки 38.03.05 Бизнес-информатика, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от от 11 августа 2016 г. N 1002.

Рабочая программа предназначена для методического обеспечения дисциплины образовательной программы 38.03.05 Бизнес-информатика.

«29» мая 2020 г.

Составитель \_\_\_\_\_



Черников Е.И., кандидат экономических наук, ст. преподаватель кафедры экономики и управления

© Черников Е.И., 2020

© Региональный финансово-экономический институт, 2020

**Лист согласования рабочей программы  
дисциплины «Управленческие решения»**

Направление подготовки 38.03.05: **Бизнес-информатика**

Профиль: **Информационный бизнес**

Квалификация (степень): **Бакалавр**

Факультет экономический

Заочная форма обучения

2020/2021 учебный год

Рабочая программа утверждена на заседании кафедры экономики и управления, протокол № 8 от «29» мая 2020 г.

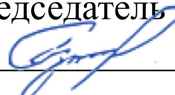
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_  С.Л. Аксенов

Составитель: \_\_\_\_\_  Черников Е.И.

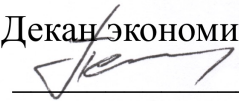
**Согласовано:**

Начальник УМУ \_\_\_\_\_  О.И. Петренко, «29» мая 2020 г.

Библиотекарь \_\_\_\_\_  Т.А. Котельникова, «29» мая 2020 г.

Председатель методической комиссии по профилю \_\_\_\_\_  В.Н. Бутова, «29» мая 2020 г.

**Изменения в рабочей программе  
дисциплины «Управленческие решения»  
на 2021-2022 уч. год**

Утверждаю  
Дека́н экономического факультета  
  
Ю.И. Петренко  
«25» августа 2020 г.

В рабочую программу вносятся следующие изменения:


1) внесены изменения в перечень вопросов для самоконтроля по самостоятельно изученным темам.

Рабочая программа утверждена на заседании кафедры экономики и управления, протокол № 1 от «25» августа 2021 г.

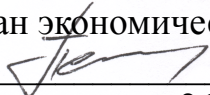
Зав. кафедрой  С.Л. Аксенов

**Согласовано:**

Начальник УМУ  
  
О.И. Петренко, «25» августа 2020 г.

Председатель методической комиссии по профилю  
  
В.Н. Бутова, «25» августа 2020 г.

**Изменения в рабочей программе  
дисциплины «Управленческие решения»  
на 2022-2023 уч. год**

Утверждаю  
Декан экономического факультета  
  
\_\_\_\_\_ Ю.И. Петренко  
«26» августа 2022 г.

В рабочую программу вносятся следующие изменения:

- 1) внесены изменения в список основной литературы.

Рабочая программа утверждена на заседании кафедры экономики и управления, протокол № 1 от «26» августа 2022 г.


Зав. кафедрой \_\_\_\_\_  С.Л. Аксенов

**Согласовано:**

Начальник УМУ

\_\_\_\_\_  О.И. Петренко, «26» августа 2022 г.

Председатель методической комиссии по профилю

\_\_\_\_\_  В.Н. Бутова, «26» августа 2022 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА.....</b>	<b>5</b>
<b>1. Цель и задачи изучения дисциплины .....</b>	<b>5</b>
<b>2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы. ....</b>	<b>5</b>
<b>3. Место дисциплины в структуре ООП.....</b>	<b>7</b>
<b>СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....</b>	<b>8</b>
<b>4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий .....</b>	<b>8</b>
<b>ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ.....</b>	<b>17</b>
<b>5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю). ....</b>	<b>39</b>
<b>6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю). ....</b>	<b>48</b>
<b>7. Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля). ....</b>	<b>49</b>
<b>8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (далее – сеть «Интернет»), необходимых для освоения дисциплины (модуля). ....</b>	<b>49</b>
<b>9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....</b>	<b>50</b>
<b>10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем. ....</b>	<b>67</b>
<b>11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю).....</b>	<b>68</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ .....</b>	<b>69</b>

# ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

## 1. Цель и задачи изучения дисциплины

Цель изучения – дать студентам знания о способах реализации управленческих решений.

В процессе изучения дисциплины ставятся задачи:

- раскрыть сущность и значение принятия управленческих решений;
- освоить технологию разработки управленческих решений;
- определить имеющиеся межпредметные связи для успешного овладения навыками принятия управленческих решений.

## 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы.

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих общекультурных и профессиональных компетенций:

– владеет культурой мышления, способен к обобщению, анализу, восприятию информации, постановке цели и выбору путей ее достижения (ОК-1);

– способен понимать и анализировать мировоззренческие, социально и лично значимые философские проблемы (ОК-2);

– способен анализировать социально-значимые проблемы и процессы, происходящие в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем (ОК-4);

– способен использовать нормативные правовые документы в своей деятельности (ОК-5);

– готов к ответственному и целеустремленному решению поставленных задач во взаимодействии с обществом, коллективом, партнерами (ОК-7);

– способен находить организационно-управленческие решения и готов нести за них ответственность (ОК-8);

– способен критически оценивать свои достоинства и недостатки, наметить пути и выбрать средства развития достоинств и устранения недостатков (ОК-10);

– способен работать с информацией из различных источников (ОК-16);

– способен к организованному подходу к освоению и приобретению новых навыков и компетенций (ОК-17);

– способен проявлять гражданственность, толерантность и высокую общую культуру в общении с подчиненными и сотрудниками всех уровней (ОК-18);

– владеет средствами самостоятельного, методически правильного использования методов физического воспитания и укрепления здоровья, готов к достижению должного уровня физической подготовленности для

обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности (ОК-19);

– использовать современные стандарты и методики, разрабатывать регламенты деятельности предприятия (ПК-8);

– использовать современные стандарты и методики, разрабатывать регламенты для организации управления процессами жизненного цикла ИТ-инфраструктуры предприятий (ПК-9);

– организовывать управление малыми проектно-внедренческими группами (ПК-13);

– использовать основные методы естественнонаучных дисциплин в профессиональной деятельности для теоретического и экспериментального исследования (ПК-19).

В результате изучения студент должен:

знать:

- политику Российской Федерации в области управления, включая понимание целей и задач управления организацией (З-1);

- правила, принципы и параметры разработки и принятия управленческих решений (З-2);

- особенности и важность правильного принятия рациональных управленческих решений (З-3);

уметь:

- использовать основные понятия, категории и термины, относящиеся к данному курсу (У-1);

- применять законодательные акты, предопределяющие особенности управления экономической системой предприятий разных форм собственности в Российской Федерации (У-2);

- пользоваться базовыми сведениями о методологии принятия управленческих решений в организации (У-3);

- применять специфику разработки и принятия управленческих решений (У-4);

владеть:

навыками анализа нормативных документов Российской Федерации в области предприятий, организаций, фирм по принятию управленческих решений (В-1);

опытом принятия грамотных управленческих решений, соответствующих реальной ситуации (В-2);

основами управления разработкой и принятием управленческих решений (В-3);

методикой оценки и анализа эффективности управленческого решения (В-4);

механизмом грамотного и рационального контроля управленческих решений (В-5);

схемой оптимального распределения ответственности за принятые управленческие решения (В-6).



Соотнесение результатов обучения по дисциплине с планируемыми результатами освоения образовательной программы представлено в таблице, Приложение 1.

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

Дисциплина по выбору включена в вариативную часть профессионального цикла ООП.

Дисциплина базируется на знаниях, умениях и навыках, полученных студентами при изучении дисциплин: «Деловые коммуникации»; «Моделирование бизнес-процессов»; «Информационная безопасность», «Менеджмент».

## СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

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

Схема распределения учебного времени по видам учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины при заочной форме обучения – 3 зачетных единицы (108 академических часов)

### Схема распределения учебного времени по семестрам

Виды учебной работы	Трудоемкость, час	
	5 курс	Всего
<b>Общая трудоемкость</b>	108	108
<b>Аудиторная работа</b>	8	8
в том числе:		
лекции	4	4
практические занятия	4	4
<b>Самостоятельная работа</b>	91	91
в том числе:		
реферат	+	+
контрольная работа		
<b>Промежуточная аттестация (зачет)</b>	9	9

### Тематический план

№ п/п	Разделы и темы дисциплины	Общая трудоемкость, час	В том числе аудиторных			Самостоятельная работа	Промежуточная аттестация (экзамен)
			всего	из них:			
				лекц.	практ.		
1	Тема 1. Функции решения в методологии и организации процесса	10	2	2	-	8	

	управления						
2	Тема 2. Типология управленческих решений	10	2	-	2	8	
3	Тема 3. Условия и факторы качества управленческих решений	8	-	-	-	8	
4	Тема 4. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения	8	-	-	-	8	
5	Тема 5. Целевая ориентация управленческих решений	8	-	-	-	8	
6	Тема 6. Анализ альтернатив действий	6	-	-	-	6	
7	Тема 7. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив	8	-	-	-	8	
8	Тема 8. Условия неопределенности и риска	6	-	-	-	6	
9	Тема 9. Приемы разработки и выборов управленческих решений в условиях неопределенности и риска	8	-	-	-	8	
10	Тема 10. Эффективность решений	6	-	-	-	6	
11	Тема 11. Контроль реализации управленческих решений	10	2	-	2	8	
12	Тема 12. Управленческие решения и ответственность	11	2	2	-	9	

Промежуточная аттестация (зачет)	9						
Итого	108	8	4	4	91	9	

## Структура и содержание дисциплины

### Тема 1. ФУНКЦИИ РЕШЕНИЯ В МЕТОДОЛОГИИ И ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ

Понятие решения. Элементы, влияющие на процесс разработки и реализации решения. Требования к качеству управления. Моделирование и его цели. Принятие решений в технической, биологической и социальной системах. Функции процесса управления. Факторы эффективности управленческих решений.

Управленческое решение в системе управления. Сущность управленческих решений. Проблемы и критерии их оценки. Концепции, принципы и парадигмы разработки управленческих решений.

Формы разработки и реализации. Совместное использование форм. Концептуальная модель организации. Объекты для управленческого решения.

Литература:

Основная – 1; 2; 3.

Дополнительная – 2, 3, 4, 5, 8.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>;

<http://school-collection.edu.ru/>; <http://www.rsl.ru/>; <http://www.nbu.gov.ua/>.

Образовательные технологии, методы и формы обучения: дистанционные образовательные технологии, объяснительно-иллюстративного обучения, развивающего обучения; проблемная лекция, практическое занятие, самостоятельная работа.

Формируемые компетенции: ОК-1; ОК-2; ПК-8, ПК-9, ПК-13.

Образовательные результаты: З-1; З-2; У-1; У-2; В-1; В-2.

### Тема 2. ТИПОЛОГИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Творческий характер управленческих решений. Классификация управленческих решений. Нормы подчиненности. Требования, предъявляемые к управленческому решению.

Литература:

Основная – 1; 2; 3.

Дополнительная – 1, 2, 5, 6, 7.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>;  
<http://www.rbc.ru/>; <http://www.bibliotekar.ru/>; <http://www.edu.ru/>.

Образовательные технологии, методы и формы обучения: дистанционные образовательные технологии, объяснительно-иллюстративного обучения, развивающего обучения; проблемная лекция, практическое занятие, самостоятельная работа.

Формируемые компетенции: ОК-2; ОК-5; ПК-11, ПК-27, ПК-28.

Образовательные результаты: З-2; З-3; У-2; У-3; В-2; В-3.

### **Тема 3. УСЛОВИЯ И ФАКТОРЫ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Условия принятия управленческих решений. Качество управленческих решений и факторы, влияющие на него.

Литература:

Основная – 1; 2; 3.

Дополнительная – 1, 3, 4, 5, 8.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>;  
<http://www.edu.ru/>; <http://school-collection.edu.ru/>; <http://www.rsl.ru/>.

Образовательные технологии, методы и формы обучения: дистанционные образовательные технологии, объяснительно-иллюстративного обучения, развивающего обучения; проблемная лекция, практическое занятие, самостоятельная работа.

Формируемые компетенции: ОК-2; ОК-4; ПК-8, ПК-9, ПК-19.

Образовательные результаты: З-1; З-3; У-3; У-4; В-3; В-4.

### **Тема 4. МОДЕЛИ, МЕТОДОЛОГИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Системный подход к РУР. Элементы системного подхода. Диалектический метод. Требования системного подхода. Процедуры системного подхода. Целевая ориентация управленческих решений. Инициативно-целевая, программно-целевая технология и регламентная технологии, последствия и условия использования.

Процессорные технологии РУР. Приоритеты целевых технологий РУР. Управление по результатам. Управление на базе потребностей и интересов. Управление путем постоянных проверок и указаний. Управление в исключительных случаях. Управление на базе «искусственного интеллекта». Теории «Х», «У», «Z», ожиданий, справедливости.

Литература:

Основная – 1; 2; 3.

Дополнительная – 1, 4, 7, 9, 10.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>;  
<http://www.nbu.gov.ua/>; <http://www.lib.pu.ru/>; <http://www.unilib.neva.ru/rus/lib/>.

Образовательные технологии, методы и формы обучения: дистанционные образовательные технологии, объяснительно-иллюстративного обучения, развивающего обучения; проблемная лекция, практическое занятие, самостоятельная работа.

Формируемые компетенции: ОК-4; ОК-5; ПК-8, ПК-9, ПК-19.

Образовательные результаты: З-1; З-3; У-1; У-4; В-4; В-5.

## **Тема 5. ЦЕЛЕВАЯ ОРИЕНТАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Проблемы информационного обеспечения РУР для директора. Информационная поддержка решений директора и ее направления. Стандарты профессионального управления. Состав организационного поведения, управленческих решений, аудита управленческой деятельности, законов, принципов и типовой практики управления, деловых переговоров, управления персоналом, внешнеэкономической деятельности. Типология выбора контрагента.

Литература:

Основная – 1; 2; 3.

Дополнительная – 2, 3, 4, 5, 6.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jspx>;

<http://www.rbc.ru/>; <http://www.bibliotekar.ru/>; <http://www.edu.ru/>.

Образовательные технологии, методы и формы обучения: дистанционные образовательные технологии, объяснительно-иллюстративного обучения, развивающего обучения; проблемная лекция, практическое занятие, самостоятельная работа.

Формируемые компетенции: ОК-5; ОК-7; ПК-8, ПК-9, ПК-13.

Образовательные результаты: З-2; З-3; У-2; У-4; В-5; В-6.

## **Тема 6. АНАЛИЗ АЛЬТЕРНАТИВ ДЕЙСТВИЙ**

Объекты автоматизации в системе управления организацией. Типы информационных процедур. Характеристика подходов к автоматизации управленческой деятельности. Порядок проведения и конечные цели информационного обследования управленческой деятельности. Технология создания и применения специального (прикладного) программного обеспечения. Порядок внедрения информационных, расчетных задач и их комплексов в практике работы аппарата управления.

Литература:

Основная – 1; 2; 3.

Дополнительная – 1, 3, 4, 10, 11.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jspx>; <http://school-collection.edu.ru/>; <http://www.rsl.ru/>; <http://www.nbu.gov.ua/>.

Образовательные технологии, методы и формы обучения: дистанционные

образовательные технологии, объяснительно-иллюстративного обучения, развивающего обучения; проблемная лекция, практическое занятие, самостоятельная работа.

Формируемые компетенции: ОК-7; ОК-8; ПК-8, ПК-9, ПК-19.

Образовательные результаты: З-1; З-3; У-1; У-4; В-1; В-6.

## **Тема 7. АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ И ЕЕ ВЛИЯНИЯ НА РЕАЛИЗАЦИЮ АЛЬТЕРНАТИВНЫХ РЕШЕНИЙ**

Внутреннее и внешнее кольцо элементов внешней среды. Особенности элементов ближнего и дальнего окружения компании. Организационные методы уменьшения неопределенностей. Метод ФСА при РУР в условиях неопределенности. Влияние паники, стресса и организационных конфликтов на УР.

Литература:

Основная – 1; 2; 3.

Дополнительная – 3, 4, 7, 9, 11.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>; <http://www.lib.pu.ru/>; <http://www.unilib.neva.ru/rus/lib/>; <http://www.rbc.ru/>.

Образовательные технологии, методы и формы обучения: дистанционные образовательные технологии, объяснительно-иллюстративного обучения, развивающего обучения; проблемная лекция, практическое занятие, самостоятельная работа.

Формируемые компетенции: ОК-8; ОК-10; ПК-8, ПК-9, ПК-13.

Образовательные результаты: З-1; З-2; У-1; У-2; В-1; В-2.

## **Тема 8. УСЛОВИЯ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И РИСКА**

Неопределенность и риск. Задачи специалиста, работающего с информацией. Уровни характеристик информации. Основные типы ошибок в управленческой деятельности, увеличивающих неопределенности при РУР. Матрица эффективности УР.

Основные элементы, влияющие на состояние стресса. Влияние паники на этапы РУР. Подготовка к возможным напряженным ситуациям. Управление стрессом.

Природа конфликта. Конфликты в организациях и коллективах. Управление конфликтом. Управленческие риски при РУР. Страхование: понятие и сущность. Взаимодействие методов и моделей при РУР. Процедуры и механизм РУР. Альтернативы УР.

Модель формирования нового УР. Методы реализации УР.

Ответственность руководителей: виды, сущность. Общие сведения о контроле УР. Качество и эффективность УР. Оценка качества УР. Эффективность УР: общие сведения, примеры оценок.

Литература:

Основная – 1; 2; 3.

Дополнительная – 1, 2, 6, 10, 11.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>;  
<http://www.bibliotekar.ru/>; <http://www.edu.ru/>; <http://school-collection.edu.ru/>.

Образовательные технологии, методы и формы обучения: дистанционные образовательные технологии, объяснительно-иллюстративного обучения, развивающего обучения; проблемная лекция, практическое занятие, самостоятельная работа.

Формируемые компетенции: ОК-10; ОК-16; ПК-8, ПК-9, ПК-19.

Образовательные результаты: З-2; З-3; У-2; У-3; В-2; В-3.

## **Тема 9. ПРИЕМЫ РАЗРАБОТКИ И ВЫБОРОВ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Процедуры реализации УР. Социально-психологический фактор при РУР. Социальные методы. Психологические методы. Роль человеческого фактора и личностных характеристик в процессе РУР.

Ключевые фигуры РУР. Типовая схема разработки и реализации решения. Структура и содержание функций, процедур и операций при РУР. Конкретные и общие функции РУР. Информационная сущность РУР.

Авторитет руководителя. Организационные страхи и виды власти. Авторитет расстояния. Авторитет доброты. Авторитет компенсации. Авторитет резонерства. Авторитет педантизма. Авторитет чванства. Авторитет подавления. Влияние темперамента и пола на РУР.

Литература:

Основная – 1; 2; 3.

Дополнительная – 2, 3, 6, 8, 10.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>; <http://www.rsl.ru/>;  
<http://www.nbuu.gov.ua/>; <http://www.lib.pu.ru/>.

Образовательные технологии, методы и формы обучения: дистанционные образовательные технологии, объяснительно-иллюстративного обучения, развивающего обучения; проблемная лекция, практическое занятие, самостоятельная работа.

Формируемые компетенции: ОК-16; ОК-17; ПК-8, ПК-9, ПК-13.

Образовательные результаты: З-1; З-3; У-3; У-4; В-3; В-4.

## **Тема 10. ЭФФЕКТИВНОСТЬ РЕШЕНИЙ**

Нравственная сторона управленческих решений. Понятие этики. Основные направления этики. Этические нормы при РУР.

Исследование проблемы адаптации управленческого персонала к изменяющимся условиям его работы и обучение. Место ЛПР в профессиональной и обучающей сфере. Типы экономических систем в зависимости от форм собственности.



Виды дивизиональных структур. Направления формирования сетевой экономики. Ряд проблем сетевой экономики.

Литература:

Основная – 1; 2; 3.

Дополнительная – 2, 4, 5, 6, 11.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>;  
<http://www.unilib.neva.ru/rus/lib/>; <http://www.rbc.ru/>; <http://www.bibliotekar.ru/>.

Образовательные технологии, методы и формы обучения: дистанционные образовательные технологии, объяснительно-иллюстративного обучения, развивающего обучения; проблемная лекция, практическое занятие, самостоятельная работа.

Формируемые компетенции: ОК-17; ОК-18; ПК-8, ПК-9, ПК-19.

Образовательные результаты: З-1; З-3; У-1; У-4; В-4; В-5.

## **Тема 11. КОНТРОЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Тенденции и фундаментальные проблемы информатизации общества. Понятие ноосферы при анализе социальных аспектов. Виды прогресса. Характерные особенности информационного общества. Направления информационного общества в России. Негативные последствия информатизации. Глобализация бизнеса как новая стратегия развития экономики. Искусственный интеллект. Необходимые возможности программного продукта для достижения им конкурентоспособного уровня. Общетеоретические и социальные проблемы. Основная проблематика социального блока.

Литература:

Основная – 1; 2; 3.

Дополнительная – 2, 3, 4, 10, 11.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>;  
<http://www.edu.ru/>; <http://school-collection.edu.ru/>; <http://www.rsl.ru/>.

Образовательные технологии, методы и формы обучения: дистанционные образовательные технологии, объяснительно-иллюстративного обучения, развивающего обучения; проблемная лекция, практическое занятие, самостоятельная работа.

Формируемые компетенции: ОК-18; ОК-19; ПК-8, ПК-9, ПК-13.

Образовательные результаты: З-2; З-3; У-2; У-4; В-5; В-6.

## **Тема 12. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ**

Методологические основы теории искусственного интеллекта. Классификация систем искусственного интеллекта. Соотношение психики и интеллекта, сознания и разума. Методы моделирования знаний. Знания и их свойства. Классификация моделей представления знаний.

Структура и назначение экспертных систем. Способы

интеллектуализации автоматизированных информационных систем.

Литература:

Основная – 1; 2; 3.

Дополнительная – 2, 3, 4, 5, 6.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>;  
<http://www.nbuu.gov.ua/>; <http://www.lib.pu.ru/>; <http://www.unilib.neva.ru/rus/lib/>.

Образовательные технологии, методы и формы обучения: дистанционные образовательные технологии, объяснительно-иллюстративного обучения, развивающего обучения; проблемная лекция, практическое занятие, самостоятельная работа.

Формируемые компетенции: ОК-1; ОК-19; ПК-8, ПК-9, ПК-19.

Образовательные результаты: З-1; З-3; У-1; У-4; В-1; В-6.

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

### **ТЕМА 1: Функции решения в методологии и организации процесса управления**

#### **Тема практического занятия 1. Понятие решения и управленческого решения**

**Цели занятия:** усвоение понятий решения, управленческих решений.

#### **Вопросы для обсуждения:**

- Что такое решение?
- Условия разработки решений.
- Требования, предъявляемые к качеству управления.
- Порядок работы руководителя при разработке решений и управлении повседневной деятельностью персонала.
- Основное правило ТПР.
- Функции процесса управления.

#### **Задания для студентов:**

1. Выполнить тестовые задания:
  1. *В какой системе человеком не может приниматься решение?*
    - а) *технической;*
    - б) *биологической;*
    - в) *социальной;*
    - г) *во всех системах человеком может приниматься решение.*
  2. *Решение – это:*
    - а) *результат мыслительной деятельности человека, не приводящий к действиям;*
    - б) *результат мыслительной деятельности человека;*
    - в) *результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу или к необходимым действиям.*
  3. *Лица, наделенные правом принимать решения или их реализовать, называются:*
    - а) *субъектами решения;*
    - б) *объектами решения;*
    - в) *все варианты неверны.*
  4. *В каком случае решение, принятое в социальной системе, не может называться управленческим?*
    - а) *если оно направлено на коммуникации с внешней средой;*
    - б) *если оно направлено на формирование системы управления компании;*
    - в) *если оно направлено на управленческое консультирование;*

*г) во всех случаях решение будет являться управленческим.*

*5. Субъектами решения называются:*

- а) лица, наделенные правом исполнять решения;*
- б) лица, наделенные правом принимать решения или их реализовать;*
- в) лица, наделенные правом реализовать решения.*

*6. К какому виду решений относят управленческие решения?*

- а) Решения, принимаемые руководителем в социальной системе;*
- б) решения, принимаемые руководителем в технической системе;*
- в) решения, принимаемые руководителем в биологической системе.*

*7. В каком случае решение, принятое в социальной системе, не может называться управленческим?*

- а) Если оно направлено на управление производственной и обслуживающей деятельностью;*
- б) если оно направлено на формирование системы управления компании;*
- в) если оно направлено на управленческое консультирование;*
- г) во всех случаях решение будет являться управленческим.*

*8. Лица, разрабатывающие решение – это:*

- а) эксперты;*
- б) специалисты;*
- в) консультанты.*

*9. Эксперты – это:*

- а) лица, разрабатывающие решения;*
- б) лица, оценивающие решения;*
- в) все варианты неверны.*

*10. В каком случае решение, принятое в социальной системе, не может называться управленческим?*

- а) Если оно направлено на стратегическое планирование;*
- б) если оно направлено на управление управленческой деятельностью;*
- в) если оно направлено на управление человеческими ресурсами;*
- г) во всех случаях решение будет являться управленческим.*

*2. Выступить с заранее подготовленным рефератом/эссе по следующим темам (тема реферата/эссе заранее выбирается студентом и согласовывается с преподавателем):*

- Принятие решений в технической, биологической и социальной системах.*
- Глобализация мышления при разработке управленческого решения.*

*Основная – 1; 2; 3.*

Дополнительная – 2, 3, 4, 5, 8.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>;

<http://school-collection.edu.ru/>; <http://www.rsl.ru/>; <http://www.nbuu.gov.ua/>.

Формируемые компетенции: ОК-1; ОК-2; ПК-8, ПК-9, ПК-13.

Образовательные результаты: З-1; З-2; У-1; У-2; В-1; В-2.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: опрос, тестирование, реферат/эссе.

## **ТЕМА 1: Функции решения в методологии и организации процесса управления**

### **Тема практического занятия 2. Сущность управленческих решений**

**Цели занятия:** усвоение понятия управленческого решения, сущности управленческих решений, закрепление схемы процесса разработки решения. Занятие проводится в форме письменного опроса студентов.

#### ***Вопросы для опроса:***

Понятие управленческого решения.

Управленческое решение в системе управления.

Управленческие решения руководителя.

Сущность управленческих решений.

Проблемы и критерии их оценки.

Анализ структуры основных концепций и принципов ТПР.

Формы разработки и реализации УР и их соотношение.

Варианты решений для получения инвестиций.

Основная – 1; 2; 3.

Дополнительная – 2, 3, 4, 5, 8.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>;

<http://school-collection.edu.ru/>; <http://www.rsl.ru/>; <http://www.nbu.gov.ua/>.

Формируемые компетенции: ОК-1; ОК-2; ПК-8, ПК-9, ПК-13.

Образовательные результаты: З-1; З-2; У-1; У-2; В-1; В-2.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: опрос, тестирование, реферат/эссе.

## **ТЕМА 2: Типология управленческих решений**

### **Тема практического занятия 3. Виды управленческих решений**

**Цель занятия:** усвоение типологии управленческих решений.

#### ***Вопросы для обсуждения:***

Творческий характер управленческих решений.

Классификация УР.

Нормы подчиненности.

Требования к управленческому решению.

#### ***Задания для студентов:***

Дать краткие, но в то же время достаточно исчерпывающие по содержанию ответы на предложенные ниже вопросы.

- 1. Что такое управленческое решение?*
- 2. Могут ли эффективные решения прийти человеку во сне?*
- 3. Какова роль в общем наборе решений УР, основанных на здравом смысле?*
- 4. Какие УР по характеру разработки и реализации существуют?*

Основная – 1; 2; 3.

Дополнительная – 1, 2, 5, 6, 7.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>;  
<http://www.rbc.ru/>; <http://www.bibliotekar.ru/>; <http://www.edu.ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-2; ОК-5; ПК-11, ПК-27, ПК-28.

Образовательные результаты: З-2; З-3; У-2; У-3; В-2; В-3.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: опрос, тестирование, реферат/эссе.

### **ТЕМА 3: Условия и факторы качества управленческих решений**

#### **Тема практического занятия 4. Условия и факторы качества управленческих решений**

**Цель занятия:** закрепление полученных знаний об условиях и факторах качества УР.

К занятию студенты готовят небольшие устные сообщения на предложенные темы (желательно, чтобы были опрошены все студенты).

#### **Темы сообщений:**

Условия принятия управленческих решений.

Качество управленческих решений.

Факторы, влияющие на качество управленческих решений.

Основная – 1; 2; 3.

Дополнительная – 1, 3, 4, 5, 8.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>;  
<http://www.edu.ru/>; <http://school-collection.edu.ru/>; <http://www.rsl.ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-2; ОК-4; ПК-8, ПК-9, ПК-19.

Образовательные результаты: З-1; З-3; У-3; У-4; В-3; В-4.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: опрос, тестирование, реферат/эссе.



## **ТЕМА 4: Модели, методология и организация процесса разработки УР**

### **Тема практического занятия 5. Методы разработки управленческих решений**

**Цель занятия:** усвоение методов разработки управленческих решений.

#### **Вопросы для обсуждения:**

Системный подход в РУР: элементы, требования, процедуры.  
Приоритет цели при РУР.  
Процессорные технологии РУР.  
Теории «Х», «У», «Z».  
Управление на базе «искусственного интеллекта».  
Приоритеты целевых технологий РУР.  
Инициативно-целевая технология.

#### **Задания для студентов:**

Выполнить тестовые задания:

1. *Какие виды УР по времени действия выделяют?*
  - а) стратегические, тактические и оперативные;*
  - б) алгоритмические, эвристические;*
  - в) ситуационные, по предписанию, программные, инициативные, сезонные;*
  - г) все варианты неверны.*
  
2. *Какая технология РУР не подходит для малых предприятий?*
  - а) программно-целевая;*
  - б) регламентная;*
  - в) инициативно-целевая;*
  - г) все технологии подходят.*
  
3. *Что не относится к требованиям системного подхода РУР?*
  - а) Реализация каждой цели оценивается ее эффективностью;*
  - б) каждая осуществленная цель должна приближать выполнение более крупной цели;*
  - в) наличие в компании необходимых элементов и процессов, характеризующих ее как организацию;*
  - г) все перечисленное относится к требованиям системного подхода.*
  
4. *Какая технология РУР основана на выдаче заданий без указания средств и методов их выполнения и рассчитана на инициативного и профессионального исполнителя?*
  - а) инициативная;*
  - б) инициативно-целевая;*
  - в) целевая;*
  - г) все варианты неверны.*

5. *Какая технология управления основана на современных экономико-математических методах, реализованных в виде баз знаний или баз данных с применением современных информационных компьютерных технологий?*

*а) управление по результатам;*

*б) управление на базе «искусственного интеллекта»;*

*в) управление путем постоянных проверок и указаний;*

*г) все варианты неверны.*

Основная – 1; 2; 3.

Дополнительная – 1, 4, 7, 9, 10.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>;

<http://www.nbuu.gov.ua/>; <http://www.lib.pu.ru/>; <http://www.unilib.neva.ru/rus/lib/>.

Формируемые компетенции: ОК-4; ОК-5; ПК-8, ПК-9, ПК-19.

Образовательные результаты: З-1; З-3; У-1; У-4; В-4; В-5.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: опрос, тестирование, реферат/эссе.

## **ТЕМА 5: Целевая ориентация управленческих решений**

### **Тема практического занятия 6. Приоритет директора при РУР**

**Цели занятия:** определить приоритет директора при принятии управленческих решений.

#### **Вопросы для обсуждения:**

Проблемы информационного обеспечения РУР для директора.

Информационная поддержка решений директора, ее направления.

Варианты результатов оценки информации о деятельности компании для директора.

#### **Задания для студентов:**

Выполнить тестовые задания:

1. *Какие виды УР по масштабам воздействия выделяют?*

- а) стратегические, тактические и оперативные;*
- б) алгоритмические, эвристические;*
- в) общие и частные;*
- г) все варианты неверны.*

2. *Что не могут в себя включать технологии РУР?*

- а) Системы контроля;*
- б) принципы, законы и закономерности организации и управления;*
- в) методы и средства влияния на вышестоящие органы власти;*
- г) все перечисленное могут включать технологии РУР.*

3. *Какая технология управления основана на приоритете контроля и жесткого управления персоналом?*

- а) управление на базе «искусственного интеллекта»;*
- б) управление на базе потребностей и интересов;*
- в) управление путем постоянных проверок и указаний;*
- г) все варианты неверны.*

4. *Какие виды УР по организации выделяют?*

- а) Индивидуальные, коллегиальные (групповые) и корпоративные;*
- б) однотипные, разнотипные и инновационные;*
- в) стратегические, тактические и оперативные;*
- г) все варианты неверны.*

5. *Какие этапы не входят в состав системного подхода РУР?*

- а) Выделение элементов второго уровня в технической, биологической и социальной сферах деятельности, которые могут оказать влияние на РУР;*

- б) корректировка и согласование элементов и их приоритетов, необходимых для РУР;*
- в) выделение наиболее важных (приоритетных) элементов или процессов при РУР;*
- г) все этапы входят в состав системного подхода.*

Основная – 1; 2; 3.

Дополнительная – 2, 3, 4, 5, 6.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>;

<http://www.rbc.ru/>; <http://www.bibliotekar.ru/>; <http://www.edu.ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-5; ОК-7; ПК-8, ПК-9, ПК-13.

Образовательные результаты: З-2; З-3; У-2; У-4; В-5; В-6.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: опрос, тестирование, реферат/эссе.

## **ТЕМА 5: Целевая ориентация управленческих решений**

### **Тема практического занятия 7. Стандарты профессионального управления**

**Цели занятия:** закрепление понятия целевой ориентации управленческих решений.

#### ***Вопросы для обсуждения:***

Понятие бенчмаркинга.

Стандарты профессионального управления.

Типология выбора контрагента.

Ключевые фигуры отечественного бизнеса.

Состав организационного поведения, управленческих решений, аудита управленческой деятельности, законов, принципов и типовой практики управления, деловых переговоров, управления персоналом, внешнеэкономической деятельности.

#### ***Задания для студентов:***

Дать краткие, но в то же время достаточно исчерпывающие по содержанию ответы на предложенные ниже вопросы.

- 1. Из чего состоит управление персоналом в организации?*
- 2. Каковы стандарты профессионального управления?*
- 3. Какие ключевые фигуры отечественного бизнеса Вам известны?*
- 4. Каковы принципы управления?*
- 5. Каковы составляющие деловых переговоров?*

Основная – 1; 2; 3.

Дополнительная – 2, 3, 4, 5, 6.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>;  
<http://www.rbc.ru/>; <http://www.bibliotekar.ru/>; <http://www.edu.ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-5; ОК-7; ПК-8, ПК-9, ПК-13.

Образовательные результаты: З-2; З-3; У-2; У-4; В-5; В-6.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: опрос, тестирование, реферат/эссе.

## **ТЕМА 6: Анализ альтернатив действий**

### **Тема практического занятия 8. Технология создания и применения специального программного обеспечения**

**Цели занятия:** усвоение технологии создания и применения специального программного обеспечения.

Занятие проводится в форме фронтального опроса.

#### **Вопросы для опроса:**

Объекты автоматизации в системе управления организацией.

Типы информационных процедур.

Характеристика подходов к автоматизации управленческой деятельности.

Технология создания и применения специального программного обеспечения.

Иерархия объектов автоматизации как элементов управленческой деятельности.

Основная – 1; 2; 3.

Дополнительная – 1, 3, 4, 10, 11.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>; <http://school-collection.edu.ru/>; <http://www.rsl.ru/>; <http://www.nbu.gov.ua/>.

Формируемые компетенции: ОК-7; ОК-8; ПК-8, ПК-9, ПК-19.

Образовательные результаты: З-1; З-3; У-1; У-4; В-1; В-6.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: опрос, тестирование, реферат/эссе.

## **ТЕМА 7: Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив**

### **Тема практического занятия 9. Понятие внешнего окружения компании и неопределенности**

**Цели занятия:** знакомство с понятиями внешнего окружения компании и неопределенности.

Занятие проводится в форме кратких сообщений студентов по предложенным темам. Допускается написание мини-сочинений по проблемным вопросам.

#### **Темы для сообщений и мини-сочинений:**

Особенности элементов ближнего и дальнего окружения компании.

Влияние паники, стресса и организационных конфликтов на УР.

Метод ФСА: достоинства и недостатки.

Параметры неопределенностей и управление ими.

Основные свойства внешней среды. Их влияние на УР.

Как происходит формирование электронной подписи и печати?

Основная – 1; 2; 3.

Дополнительная – 3, 4, 7, 9, 11.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>;

<http://www.lib.pu.ru/>; <http://www.unilib.neva.ru/rus/lib/>; <http://www.rbc.ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-8; ОК-10; ПК-8, ПК-9, ПК-13.

Образовательные результаты: З-1; З-2; У-1; У-2; В-1; В-2.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: опрос, тестирование, реферат/эссе.

## **ТЕМА 8: Условия неопределенности и риска**

### **Тема практического занятия 10. Неопределенность и риск**

**Цели занятия:** усвоение понятий неопределенности и риска, конфликта и паники.

#### **Вопросы для обсуждения:**

- Неопределенность и риск в УР.
- Природа конфликта.
- Матрица эффективности УР.
- Взаимодействие процессов при РУР.
- УР – объект страхования.
- Оценка экономической эффективности УР.
- Основы экологической ответственности при РУР.
- Социальная и экологическая ответственность руководителя.
- Общие сведения об эффективности.

#### **Задания для студентов:**

Выполнить тестовые задания:

1. *Эффективность УР — это:*
  - а) ресурсная результативность, полученная по итогам разработки или реализации УР в организации;
  - б) степень соответствия результатов, полученных от реализации УР, поставленным целям;
  - в) степень удовлетворенности персонала от разработки и реализации УР;
  - г) все варианты неверны.
  
2. *Что не относится к характерными признаками конфликтных ситуаций в трудовых коллективах?*
  - а) факты унижения достоинства личности в официальной или неофициальной обстановке;
  - б) замкнутость, уединение, подавленность отдельных лиц;
  - в) негативные суждения об окружающей обстановке, о жизни и деятельности сослуживцев и должностных лиц;
  - г) все перечисленное относится к характерным признакам конфликтных ситуаций.
  
3. *Что не относится к условиям, влияющим на возникновение конфликтных ситуаций в коллективах?*
  - а) искусственно сохраняющиеся в группах отрицательные бытовые, национальные и иные обычаи и традиции, которые могут привноситься отдельными членами коллектива и навязчиво культивироваться;
  - б) недостатки в организации труда и быта членов коллектива и членов их семей;
  - в) недоверие начальника к подчиненным, выражающееся в излишней опеке и



*подмене подчиненных при выполнении ими своих обязанностей;*

*г) все перечисленное относится к условиям, влияющим на возникновение конфликтных ситуаций.*

4. *Какие методы оценок экономической эффективности УР не существуют?*

*а) косвенный метод сопоставления различных вариантов;*

*б) по конечным результатам;*

*в) по непосредственным результатам деятельности;*

*г) все перечисленные методы существуют.*

5. *Организационная эффективность УР — это:*

*а) ресурсная результативность, полученная по итогам разработки или реализации управленческого решения в организации;*

*б) факт достижения организационных целей меньшим числом работников или за меньшее время;*

*в) соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного в результате реализации конкретного УР, и затрат на его разработку и реализацию;*

*г) все варианты неверны.*

6. *Психологическая эффективность УР — это:*

*а) факт достижения нравственных целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами;*

*б) факт достижения определенных результатов (отраслевого, национального или мирового технологического уровня производства), запланированных в бизнес-плане, за более короткое время или с меньшими финансовыми затратами;*

*в) ресурсная результативность, полученная по итогам разработки или реализации управленческого решения в организации;*

*г) все варианты неверны.*

Основная – 1; 2; 3.

Дополнительная – 1, 2, 6, 10, 11.

Интернет-ресурс:

<http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>;

<http://www.bibliotekar.ru/>; <http://www.edu.ru/>; <http://school-collection.edu.ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-10; ОК-16; ПК-8, ПК-9, ПК-19.

Образовательные результаты: З-2; З-3; У-2; У-3; В-2; В-3.

Образовательные результаты: З-1; З-2; З-3; З-4; У-1; У-2; В-1; В-2; В-3.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: опрос, тестирование, реферат/эссе.

## **ТЕМА 9: Приемы разработки и выборов управленческих решений**

### **Тема практического занятия 11. Процедуры УР на этапах реализации**

**Цели занятия:** усвоить процедуры УР на всех этапах реализации, выявить зависимость УР от личностных характеристик руководителя.

#### **Вопросы для обсуждения:**

Процедуры разработки УР.  
Процедуры согласования УР.  
Процедуры принятия УР.  
Процедуры утверждения УР.  
Процедуры организации выполнения УР.  
Харизма: сущность и значение.

#### **Задания для студентов:**

Выступить с заранее подготовленным рефератом/эссе по следующим темам (тема реферата/эссе заранее выбирается студентом и согласовывается с преподавателем):

- *Основные элементы модели преуспевающего руководителя.*
- *Роль человеческого фактора в процессе РУР.*
- *Харизма: сущность и значение.*

Основная – 1; 2; 3.

Дополнительная – 2, 3, 6, 8, 10.

Интернет-ресурсы: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>; <http://www.rsl.ru/>; <http://www.nbuu.gov.ua/>; <http://www.lib.pu.ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-16; ОК-17; ПК-8, ПК-9, ПК-13.

Образовательные результаты: З-1; З-3; У-3; У-4; В-3; В-4.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: опрос, тестирование, реферат/эссе.

## **ТЕМА 9: Приемы разработки и выборов УР в условиях неопределенности и риска**

### **Тема практического занятия 12. Информационная сущность УР**

**Цели занятия:** усвоить информационную сущность УР, выяснить влияние авторитета руководителя на РУР.

#### **Вопросы для обсуждения:**

Ключевые фигуры РУР.  
Функции РУР. Виды и характеристика.  
Условия успешного лидерства от М. Огавы.  
Влияние пола на управленческую деятельность.  
Темперамент и его влияние на РУР.  
Организационные страхи.  
Виды власти.

#### **Задания для студентов:**

Выполнить тестовые задания:

1. *Какое качество не входит в состав модели преуспевающего руководителя?*

  - а) Внушает доверие;*
  - б) постоянно совершенствуется;*
  - в) в меру ленив;*
  - г) все качества входят в состав модели преуспевающего руководителя.*
2. *Какие этапы не входят в состав системного подхода РУР?*

  - а) Приоритеты в биологической сфере деятельности;*
  - б) каждый элемент или процесс первого уровня не следует рассматривать с учетом его истории;*
  - в) выделение наиболее важных (приоритетных) элементов или процессов при РУР;*
  - г) все этапы входят в состав системного подхода.*
3. *Какую долю коллектива составляют наиболее конфликтные работники?*

  - а) 20%;*
  - б) 6%;*
  - в) 15%.*
4. *К какой группе функций, выполняемых при РУР, относится управление персоналом?*

  - а) Общей;*
  - б) конкретной;*
  - в) все варианты неверны.*

5. На чем основан такой вид власти руководителя, как власть принуждения?

а) На том, что руководитель имеет возможность наказывать, препятствовать достижению целей и потребностей исполнителей;

б) на вере исполнителей в то, что руководитель обладает наибольшей степенью профессиональной компетентности, способной реализовать цели организации и значит — их собственные;

в) на том, что руководитель может оказывать положительное подкрепление результатов работы, поскольку в его руках сосредоточены основные возможности распределения субъективно значимых для исполнителей стимулов.

Основная – 1; 2; 3.

Дополнительная – 2, 3, 6, 8, 10.

Интернет-ресурсы: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>; <http://www.rsl.ru/>;  
<http://www.nbu.gov.ua/>; <http://www.lib.pu.ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-16; ОК-17; ПК-8, ПК-9, ПК-13.

Образовательные результаты: З-1; З-3; У-3; У-4; В-3; В-4.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: опрос, тестирование, реферат/эссе.

## **ТЕМА 10: Эффективность решений**

### **Тема практического занятия 13. Нравственная сторона управленческих решений**

**Цели занятия:** усвоить нравственную сторону управленческих решений.

Занятие проводится в форме дискуссии по проблемным вопросам лекции.

#### **Вопросы для обсуждения:**

Этические нормы при РУР.

Место ЛПР в профессиональной и обучающей сфере.

Принципы иерархической системы управления.

Сетевая экономика: проблемы и направления формирования.

Виды экономических систем в зависимости от форм собственности.

Основная – 1; 2; 3.

Дополнительная – 2, 4, 5, 6, 11.

Интернет-ресурс:

<http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>;

<http://www.unilib.neva.ru/rus/lib/>; <http://www.rbc.ru/>; <http://www.bibliotekar.ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-17; ОК-18; ПК-8, ПК-9, ПК-19.

Образовательные результаты: З-1; З-3; У-1; У-4; В-4; В-5.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: опрос, тестирование, реферат/эссе.

## **ТЕМА 11: Контроль реализации управленческих решений**

### **Тема практического занятия 14. Особенности и последствия информатизации общества**

**Цели занятия:** усвоить особенности и последствия информатизации общества.

#### ***Вопросы для обсуждения:***

Проблемы информатизации общества.  
Составляющие социальной информатики.  
Направления информационного общества в РФ.  
Искусственный интеллект.

#### ***Задания для студентов:***

Выступить с заранее подготовленным рефератом/эссе по следующим темам (тема реферата/эссе заранее выбирается студентом и согласовывается с преподавателем):

- *Искусственный интеллект: достоинства и недостатки.*
- *Глобализация общества как новая стратегия развития экономики.*
- *Информационное общество в РФ.*

Основная – 1; 2; 3.

Дополнительная – 2, 3, 4, 10, 11.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>;  
<http://www.edu.ru/>; <http://school-collection.edu.ru/>; <http://www.rsl.ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-18; ОК-19; ПК-8, ПК-9, ПК-13.

Образовательные результаты: З-2; З-3; У-2; У-4; В-5; В-6.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: опрос, тестирование, реферат/эссе.

## **ТЕМА 12: Управленческие решения и ответственность**

### **Тема практического занятия 15. Ответственность при РУР**

**Цели занятия:** понять размеры ответственности при принятии управленческих решений, закрепить ранее полученные знания по вопросам принятия и реализации управленческих решений.

#### **Вопросы для обсуждения:**

Методы моделирования знаний.

Знания и их свойства.

Экспертные системы: структура и назначение.

Методологические основы теории искусственного интеллекта.

#### **Задания для студентов:**

Выполнить тестовые задания:

1. *Какое свойство внешней среды организации определяется числом элементов внешней среды, которые в первую очередь должна учитывать компания при разработке и реализации управленческих решений?*

- а) Объемность;*
- б) сложность;*
- в) коммуникабельность;*
- г) все варианты неверны.*

2. *На какие группы можно разделить причины возникновения паники?*

- а) Психологические расстройства, особые социальные обстоятельства;*
- б) патологические медицинские заболевания, случайное стечение обстоятельств;*
- в) патологические медицинские заболевания и психологические расстройства, особые социальные обстоятельства, случайное стечение обстоятельств.*

3. *Какие виды конфликтных ситуаций нельзя наблюдать в рабочей группе?*

- а) Все подчиненные находятся в конфликте друг к другу;*
- б) все подчиненные настроены против лидера;*
- в) группа разделяется на мелкие конфликтующие группы;*
- г) все виды можно наблюдать.*

4. *Какой метод не используется для анализа альтернатив РУР?*

- а) Парадигмальный;*
- б) матричный;*
- в) статистический.*

5. *Какой набор процедур не входит в состав методов разработки и выбора УР?*

- а) Разработка, согласование, принятие, утверждение, реализация, контроль*

*и архивирование;*

*б) корректировка ранее разработанных и успешно реализованных УР, контроль и архивирование;*

*в) выбор из имеющихся УР, согласование, принятие, утверждение, реализация, контроль и архивирование.*

*6. Какой этап не входит в модель формирования нового УР?*

*а) По результатам оценки выбор руководителем УР для реализации;*

*б) выбор руководителем или специалистом в области управления критериев оценки либо одного решения, либо нескольких решений;*

*в) прогнозирование конфигурации УР.*

*7. Какая ответственность призвана компенсировать полный или частичный ущерб от УР, нанесенный руководителем в материальной или денежной форме?*

*а) Дисциплинарная;*

*б) экономическая;*

*в) административная.*

*8. Признанная в мировом сообществе международная организация по стандартизации, координирующая усилия в области создания глобальных стандартов типа стандартов качества – это:*

*а) МРФ;*

*б) ISO;*

*в) МВІ.*

*9. Структура предприятия, основанная на выделении крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений и соответствующих им уровней управления с предоставлением этим подразделениям оперативно-производственной самостоятельности и с перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли – это:*

*а) линейная структура;*

*б) дивизиональная структура;*

*в) линейно-функциональная структура;*

*г) все варианты неверны.*

*10. Какая ответственность возникает вследствие бездействия или ненадлежащего выполнения работником порученного ему задания и реализуется в форме взыскания, замечания, выговора, перевода на другую работу, увольнения?*

*а) Экономическая;*

*б) дисциплинарная;*

*в) административная.*

*11. Какими параметрами не должна быть обозначена любая процедура РУР?*

*а) Время;*

*б) деловой настрой;*



в) ресурсы.

12. Какие группы работников по приверженности к конфликтам не выделяют?

- а) Устойчивые к конфликтам;
- б) воздерживающиеся конфликтов;
- в) неконфликтные;
- г) все выделяют.

13. Какие модели позволяют изучить какой-либо элемент реальной действительности?

- а) Дидактические;
- б) модели предпочтений;
- в) игровые;
- г) все варианты неверны.

14. Какое свойство внешней среды организации характеризуется неполнотой или неточностью информации о текущем и перспективном состоянии элементов внешней среды?

- а) Объемность;
- б) неопределенность;
- в) коммуникабельность;
- г) все варианты неверны.

15. Каким образом формируется такой вид авторитета руководителя, как авторитет чванства?

- а) Создается при использовании сильных побудительных мотивов для выполнения задания;
- б) формируется путем искусственно раздувания авторитета руководителя в глазах подчиненных;
- в) формируется в результате преувеличенного проявления чуткости, жалости и доброты к подчиненным;
- г) все варианты неверны.

Основная – 1; 2; 3.

Дополнительная – 2, 3, 4, 5, 6.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>;  
<http://www.nbuu.gov.ua/>; <http://www.lib.pu.ru/>; <http://www.unilib.neva.ru/rus/lib/>.

Формируемые компетенции: ОК-1; ОК-19; ПК-8, ПК-9, ПК-19.

Образовательные результаты: З-1; З-3; У-1; У-4; В-1; В-6.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: опрос, тестирование, реферат/эссе.

## **5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю).**

## **Тема 1. Общая характеристика процесса принятия решений**

Сущность процесса принятия решений в организации. Процесс управления, управляющие воздействия и управленческие решения. Классификация задач принятия решений: задачи индивидуальные и коллективные; задачи по скалярному и векторному показателю; задачи определенных и неопределенных условий; задачи хорошо структурированные, неструктурированные и слабо структурированные; задачи условного и конечного выбора; задачи с объективными и субъективными моделями; задачи целостного и критериально-экспертного выбора; новые и повторяющиеся задачи; задачи классификации, ранжирования и выбора альтернатив; статические и динамические задачи; задачи с количественными и качественными показателями. Факторы, влияющие на процесс принятия решений: личностные факторы; ситуационные факторы; неопределенные факторы. Типология решений: личные и деловые; запрограммированные и незапрограммированные; интуитивные, логические и рациональные; допустимые и недопустимые; неразумные, удовлетворительные и оптимальные; рутинные, селективные, адаптационные и инновационные; ситуационные и реорганизационные; рутинизированные и инициативные; стратегические, тактические и оперативные; разрешающие, запрещающие и конструктивные; индивидуальные и коллективные; производственные, маркетинговые, финансовые и др.

Основная – 1; 2; 3.

Дополнительная – 2, 3, 4, 5, 8.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>;

<http://school-collection.edu.ru/>; <http://www.rsl.ru/>; <http://www.nbu.gov.ua/>.

Формируемые компетенции: ОК-1; ОК-2; ПК-8, ПК-9, ПК-13.

Образовательные результаты: З-1; З-2; У-1; У-2; В-1; В-2.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: собеседование, конспект.

## **Тема 2. Организация, модель и методы принятия управленческих решений**

Решения в организациях и способы их принятия: рациональный способ, административный способ и интуитивный способ. Общая модель принятия решений. Процесс принятия решений: выявление и определение проблемы; поиск информации и альтернатив решения; выбор среди альтернатив; принятие решения. Процедуры процесса принятия решений: постановка задачи решения проблемы; разработка вариантов решения; выбор решения; организация выполнения решения и его оценка. Ранжирование условий принятия решений. Системный подход к принятию управленческого решения. Уровни организации управленческих решений: автократический, автономный, локально-коллегиальный, интегративно-коллегиальный, метаколлегиальный уровни. «Исключающее» и «включающее» поведение.

Предложения по совершенствованию процедуры принятия решений. Методы экспертных оценок в принятии управленческих решений. Экономико-математические методы: вероятностные методы, методы математической статистики.

Основная – 1; 2; 3.

Дополнительная – 1, 2, 5, 6, 7.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>;  
<http://www.rbc.ru/>; <http://www.bibliotekar.ru/>; <http://www.edu.ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-2; ОК-5; ПК-11, ПК-27, ПК-28.

Образовательные результаты: З-2; З-3; У-2; У-3; В-2; В-3.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: собеседование, конспект.

### **Тема 3. Индивидуальные и групповые управленческие решения**

Индивидуальные управленческие решения. Психология выработки и принятия личных решений. Виды индивидуальных управленческих решений: координационные, глобальные, локальные и оперативные решения; интуитивные решения, решения, основанные на суждениях, рациональные решения. Феномены индивидуальных решений: 1 группа – эффекты оценки вероятностей случайных событий (эвристика репрезентативности и доступности, иллюзия контроля и др.); 2 группа – эффекты оценки и выбора альтернатив (якорный эффект, инерционный эффект и др.); 3 группа – оценочные эффекты после принятия решения (эффект чрезвычайной уверенности, феномен диссонанса и др.). Коллективные управленческие решения. Методы групповой работы и коллективного принятия решений. Феномены коллективных решений: эффект поляризации; эффект объема и состава; феномен идиосинкразического кредита; феномен ложного согласия, явление конформизма и др.

Основная – 1; 2; 3.

Дополнительная – 1, 3, 4, 5, 8.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>;  
<http://www.edu.ru/>; <http://school-collection.edu.ru/>; <http://www.rsl.ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-2; ОК-4; ПК-8, ПК-9, ПК-19.

Образовательные результаты: З-1; З-3; У-3; У-4; В-3; В-4.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: собеседование, конспект.

### **Тема 4. Анализ альтернатив и внешней среды. Моделирование управленческих решений**

Понятия «цель», «альтернатива», «альтернативные варианты достижения цели». Анализ внешней среды. Влияние социально-экономического анализа на выбор альтернативы. Взаимодействие внешней и внутренней сред. Сравнительный анализ и выбор оптимальной альтернативы. Прогноз реализации альтернативы. Понятие модели. Классификация

моделей. Модель «черного ящика» – как базовая модель системы. Математическое моделирование динамических процессов экономических систем. Этапы экономико-математического моделирования. Межотраслевой баланс (МОБ). Схема и модель производства и распределения продукции. Линейное, многоцелевое и иное программирование. Принятие решений при помощи программирования.

Основная – 1; 2; 3.

Дополнительная – 1, 4, 7, 9, 10.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>;

<http://www.nbuu.gov.ua/>; <http://www.lib.pu.ru/>; <http://www.unilib.neva.ru/rus/lib/>.

Формируемые компетенции: ОК-4; ОК-5; ПК-8, ПК-9, ПК-19.

Образовательные результаты: З-1; З-3; У-1; У-4; В-4; В-5.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: собеседование, конспект.

### **Тема 5. Стили и модели принятия управленческих решений**

Тип менеджмента и стиль принятия управленческих решений. Стили принятия управленческих решений: 1 тип – разработка и критика альтернатив (инертный, осторожный, уравновешенный, рискованный и импульсивный стили); 2 тип – участие подчиненных в принятии решений (классификация Д. Макгрегора; классификация Р. Лайкерта; классификация Р. Танненбаума и У. Шмидта); 3 тип – уровни организации решений (диктаторский, реализаторский, организаторский, координаторский и маргинальный стили). Модели принятия решений: описательные (концепция ограниченной рациональности, теория проспектов, теория раскаянья т стратегии многокритериального выбора) и авторские (модель Дж. Марча, модель В. Врума, модель М. Круазье и модель Ч. Линдблома) модели принятия решений. 4. Типичные ошибки, допускаемые при принятии решений и способы их преодоления.

Основная – 1; 2; 3.

Дополнительная – 2, 3, 4, 5, 6.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>;

<http://www.rbc.ru/>; <http://www.bibliotekar.ru/>; <http://www.edu.ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-5; ОК-7; ПК-8, ПК-9, ПК-13.

Образовательные результаты: З-2; З-3; У-2; У-4; В-5; В-6.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: собеседование, конспект.

### **Тема 6. Принятие решений в условиях неопределенности и риска.**

#### **Теория игр и сетевой анализ в управленческих решениях**

Понятия «определенность», «риск», «неопределенность». Особенности принятия решений в условиях риска и неопределенности. Дерево целей, решений, прогноза. Теорема Байеса. Методы борьбы с рисками. Роль теории игр в принятии управленческих решений. Понятие стратегии. Критерии

Гурвица, Лапласа, Вальда,  $\max\min$ ,  $\min\max$ . Деловые игры: понятие и цели деловой игры. Структура деловой игры. Сценарий. Подготовка. Роли. Оценка эффективности деловой игры. Понятие сетевого анализа. Сетевые графы. Понятие критического пути. Задача критического пути. Сокращение времени критического пути и его цена. Транспортная задача. Анализ цена-время. Выполнение проекта с минимальными издержками. Распределение ресурсов.

Основная – 1; 2; 3.

Дополнительная – 1, 3, 4, 10, 11.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>; <http://school-collection.edu.ru/>; <http://www.rsl.ru/>; <http://www.nbuu.gov.ua/>.

Формируемые компетенции: ОК-7; ОК-8; ПК-8, ПК-9, ПК-19.

Образовательные результаты: З-1; З-3; У-1; У-4; В-1; В-6.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: собеседование, конспект.

### **Тема 7. Эффективность и качество управленческих решений**

Понятие эффективности управленческих решений. Определение эффективности. Контроль реализации управленческих решений. Показатели эффективности решений. Оценка уровня конкурентоспособности проектов. Управленческие решения и ответственность. Качество управленческого решения. Условия качества управленческих решений. Контроль реализации управленческих решений. Управленческие решения и ответственность.

Основная – 1; 2; 3.

Дополнительная – 3, 4, 7, 9, 11.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>; <http://www.lib.pu.ru/>; <http://www.unilib.neva.ru/rus/lib/>; <http://www.rbc.ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-8; ОК-10; ПК-8, ПК-9, ПК-13.

Образовательные результаты: З-1; З-2; У-1; У-2; В-1; В-2.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: собеседование, конспект.

### **Задания для самостоятельной работы студентов**

#### ***Примерные темы рефератов по дисциплине «Управленческие решения»***

1. Сущность принятия управленческих решений.
2. Порядок работы руководителя при разработке решений.
3. Управленческие решения руководителя.
4. Системный подход. Его элементы, требования и процедуры.
5. Функции, процедуры и операции при РУР.
6. Теории «Х», «У», «Z». Сходства и различия.
7. Влияние темперамента и пола на управленческую деятельность.

8. Этические основы РУР.
9. Особенности разработки УР в условиях неопределенности.
10. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернативных решений.
11. Особенности элементов дальнего окружения компании.
12. Влияние паники, стресса и организационных конфликтов на УР.
13. Природа конфликта.
14. Управленческие риски при РУР.
15. Анализ альтернатив РУР.
16. Аналитические, статистические и математические методы.
17. Контроль и ответственность руководителей за УР.
18. Качество и эффективность УР.
19. Методы оценок экономической эффективности УР.
20. Теоретические и прикладные проблемы информатизации общества.
21. Организация интеллектуальной поддержки управленческой деятельности.
22. Способы интеллектуализации автоматизированных информационных систем.
23. Информационное обследование профессиональной деятельности.
24. Технология создания и применения специального программного обеспечения.

*Примерные темы эссе по дисциплине  
«Управленческие решения»*

1. Как постановка задачи влияет на управленческие решения?
2. Что такое концептуальная модель организации?
3. Конкуренция. Неизбежное ли это явление?
4. Есть ли доля творчества в управлении организацией?
5. Какой степенью важности обладают качество и эффективность УР?
6. Как анализ внешней среды влияет на РУР?
7. Какова роль человеческого фактора в процессе РУР?
8. В чем заключается авторитет руководителя?

## Перечень вопросов к экзамену

1. Содержание дисциплины «Управленческие решения» и ее задачи.
2. Сущность принятия управленческих решений.
3. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернативных решений.
4. Информационное обследование профессиональной деятельности.
5. Анализ альтернатив РУР.
6. Теории «X», «Y», «Z». Сходства и различия.
7. Аналитические, статистические и математические методы.
8. Технология создания и применения специального программного обеспечения.
9. Качество и эффективность УР.
10. Влияние паники, стресса и организационных конфликтов на УР.
11. Организационные методы уменьшения неопределенностей.
12. Концепции, принципы и парадигмы разработки управленческих решений.
13. Влияние темперамента и пола на управленческую деятельность.
14. Порядок работы руководителя при разработке решений.
15. Процессорные технологии РУР.
16. Проблемы информационного обеспечения РУР для директора.
17. Организация разработки и выполнения УР.
18. Роль человеческого фактора в процессе РУР.
19. Основные элементы модели преуспевающего руководителя.
20. Элементы авторитета руководителя.
21. Этические основы РУР.
22. Конфликты в организации и меры, принимаемые для их разрешения.
23. Управленческие риски при РУР.
24. Страхование управленческих рисков. Схема отраслей страхования юридического лица.
25. Методы оценок экономической эффективности УР.
26. Место ЛПР в профессиональной и обучающей сфере.
27. Методологические основы теории искусственного интеллекта.
28. Природа конфликта.
29. Особенности элементов дальнего окружения компании.
30. Функции, процедуры и операции при РУР.
31. Способы интеллектуализации автоматизированных информационных систем.
32. Теоретические и прикладные проблемы информатизации общества.
33. Технология создания и применения специального программного обеспечения.
34. Формы разработки и реализации управленческих решений.
35. Информационная поддержка решений директора.
36. Характеристика конфликтных типов и приемы общения с ними по Брамсону.
37. Порядок внедрения информационных, расчетных задач и их



- комплексов.
38. Процессорные технологии РУР.
  39. Классификация управленческих решений.
  40. Целевая ориентация управленческих решений.
  41. Элементы, влияющие на процесс разработки и реализации решения.
  42. Управленческое решение в системе управления.
  43. Проблемы и критерии их оценки.
  44. Объекты для управленческого решения.
  45. Творческий характер управленческих решений.
  46. Целевая ориентация управленческих решений.
  47. Приоритеты целевых технологий РУР.
  48. Управление на базе потребностей и интересов.
  49. Управление на базе «искусственного интеллекта».
  50. Стандарты профессионального управления.
  51. Типология выбора контрагента.
  52. Характеристика подходов к автоматизации управленческой деятельности.
  53. Организационные методы уменьшения неопределенностей.
  54. Влияние паники, стресса и организационных конфликтов на УР.
  55. Задачи специалиста, работающего с информацией.
  56. Основные типы ошибок в управленческой деятельности, увеличивающих неопределенности при РУР.
  57. Подготовка к возможным напряженным ситуациям.
  58. Общие сведения о контроле УР.
  59. Типовая схема разработки и реализации решения.
  60. Типы экономических систем в зависимости от форм собственности.

## Перечень тем контрольных работ

1. Области решений. Основные сходства и различия.
2. Порядок работы руководителя при разработке решений и управлении повседневной деятельностью персонала.
3. Модель связей между основными факторами, влияющими на эффективность решений.
4. Процесс разработки и реализации решения. Обобщенная схема.
5. Структура концепций и принципов ТПР.
6. Основания для осуществления выбора в рамках основных концепций разработки решений.
7. Соотношение форм разработки и реализации УР.
8. Основные объекты, составляющие концептуальную модель организации.
9. Варианты решений для получения инвестиций на примере любой компании.
10. Классификация управленческих решений.
11. Требования к УР и требования их достижения.
12. Схема разукрупнения целей и задач.
13. Приоритеты целевых технологий РУР.
14. Теории «X», «Y», «Z». Сходства и различия.
15. Взаимодействие функций, процедур и операций при РУР.
16. Социально-психологический фактор при РУР.
17. Основные элементы модели преуспевающего руководителя.
18. Авторитет руководителя.
19. Влияние пола на управленческую деятельность.
20. Неопределенности и риски в системе процедур УР.
21. Матрица эффективности УР.
22. Управление неопределенностями.
23. Метод ФСА при РУР в условиях неопределенности. Этапы применения метода.
24. Влияние паники, стресса на управленческие решения.
25. Страхование управленческих рисков.
26. Ситуации, приводящие к нарушению целостности системы управления и системы производства.
27. Анализ альтернатив РУР.
28. Взаимодействие процессов при РУР.
29. Модель формирования нового управленческого решения.
30. Метод дерева решений.
31. Качество и эффективность УР.
32. Место ЛПР в профессиональной и обучающей сфере.
33. Искусственный интеллект.

## 6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

## **обучающихся по дисциплине (модулю).**

См. Приложение №2 к рабочей программе.

### **7. Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модулю).**

#### **Основная литература**

1. Проектирование и исследование бизнес-процессов Козлов А.С. Москва: Флинта, 2011 г. , 272 с.
2. Управленческие решения в экономических системах: Учебник для вузов Афоничкин А. И., Михаленко Д. Г. Санкт-Петербург: Питер, 2010 г. , 480 с.
3. Управленческие решения: Учебник, 7-е изд. Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин И.Б. Москва: Дашков и К, 2012 г. , 496 с.

#### **Дополнительная литература**

1. Балдин К.В. Управленческие решения: Учебник. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2009. – 496 с.
2. Управленческие решения: учебник [электронный ресурс]; Региональный финансово-экономический институт. – Курск, 2009. – 193 с.
3. Управленческие решения: практикум [электронный ресурс]; Региональный финансово-экономический институт. – Курск, 2010. – 88 с.

### **8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (далее – сеть «Интернет»), необходимых для освоения дисциплины (модулю).**

1. Электронная библиотека Регионального финансово-экономического института <http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>
2. Федеральный портал «Российское образование» <http://www.edu.ru/>
3. Федеральное хранилище «Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов» <http://school-collection.edu.ru/>
4. Российская Государственная Библиотека <http://www.rsl.ru/>
5. Национальная библиотека Украины имени В.И. Вернадского, Киев <http://www.nbuv.gov.ua/>
6. Научная библиотека санкт-петербургского государственного университета <http://www.lib.pu.ru/>
7. Фундаментальная библиотека СпбГПУ <http://www.unilib.neva.ru/rus/lib/>
8. Официальный сайт Росбизнесконсалтинга <http://www.rbc.ru/>

9. Электронная библиотека нехудожественной литературы по русской и мировой истории, искусству, культуре, прикладным наукам. Книги, периодика, графика, справочная и техническая литература для учащихся средних и высших учебных заведений  
<http://www.bibliotekar.ru/>

## **9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модулю).**

Методические указания по изучению дисциплины представляют собой комплекс рекомендаций и объяснений, позволяющих бакалавру оптимальным образом организовать процесс изучения данной дисциплины. Известно, что в структуре учебного плана значительное время отводится на самостоятельное изучение дисциплины. В рабочих программах дисциплин размещается примерное распределение часов аудиторной и внеаудиторной нагрузки по различным темам данной дисциплины.

Для успешного освоения дисциплины бакалавр должен:

1. Прослушать курс лекций по дисциплине.
2. Выполнить все задания, рассматриваемые на практических занятиях, включая решение задач.
3. Выполнить все домашние задания, получаемые от преподавателя.
4. Решить все примерные практические задания, рассчитанные на подготовку к промежуточной аттестации.

При подготовке к промежуточной аттестации особое внимание следует обратить на следующие моменты:

1. Выучить определения всех основных понятий.
2. Повторить все задания, рассматриваемые в течение семестра.
3. Проверить свои знания с помощью тестовых заданий.

### **Рекомендации по работе на лекционном занятии**

На лекциях преподаватель излагает и разъясняет основные, наиболее сложные понятия темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации на семинарское занятие и указания на самостоятельную работу. В ходе лекции бакалавр должен внимательно слушать и конспектировать лекционный материал.

### **Рекомендации для самостоятельной работы**

Самостоятельная работа бакалавров – планируемая учебная, научно-исследовательская работа, выполняемая во внеаудиторное время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия.

Цель самостоятельной работы бакалавра – научиться осмысленно и самостоятельно работать сначала с учебным материалом, затем с научной информацией, изучить основы самоорганизации и самовоспитания с тем,

чтобы в дальнейшем непрерывно повышать свою квалификацию.

Целью самостоятельной работы бакалавров по дисциплине является овладение фундаментальными знаниями, профессиональными умениями и навыками решения задач и теоретическим материалом по дисциплине. Самостоятельная работа способствует развитию самостоятельности, ответственности и организованности, творческого подхода к решению различных проблем.

В зависимости от конкретных видов самостоятельной работы, используемых в каждой конкретной рабочей программе, следует придерживаться следующих рекомендаций.

Одной из форм текущего контроля знаний студентов является контрольная работа. Контрольная работа подразумевает знакомство с основной и дополнительной литературой, включая справочные издания, зарубежные источники, конспект основных положений, требующихся для запоминания и являющихся основополагающими в этой теме.

Выполняя контрольную работу, необходимо внимательно ознакомиться с условиями заданий и написать развернутый и аргументированный ссылкой на нормативные акты и литературу ответ. При написании контрольной работы необходимо проанализировать научную и учебную специальную литературу, действующие нормативно-правовые акты, публикации в периодической печати, судебную практику, статистические данные. В процессе выполнения работы необходимо подтверждать свои выводы цифровыми примерами, представленными в виде таблиц, диаграмм, графиков, а также примерами судебной практики. Как правило, контрольные работы проводятся на семинарском занятии.

Подготовка к написанию реферата предполагает поиск литературы и составление списка используемых источников, изложение мнения авторов и своего суждения по выбранному вопросу; формулирование основных аспектов проблемы.

Коллоквиум представляет собой одну из форм учебных занятий, ориентированную на определение качества работы с конспектом лекций, подготовки ответов к контрольным вопросам и др. Коллоквиумы, как правило, проводятся в форме мини-экзамена, имеющего целью уменьшить список тем, выносимых на основной экзамен, и оценить текущий уровень знаний бакалавров.

При подготовке к практикуму/лабораторной работе бакалаврам предлагается выполнить задания, подготовить проекты, составленные преподавателем по каждой учебной дисциплине.

Следует также учитывать краткие комментарии при написании курсовой работы, если она предусмотрена рабочей программой, и подготовке к итоговому контролю, проводимого в форме зачета и (или) экзамена. Так, написание курсовой работы базируется на изучении научной, учебной, нормативной и другой литературы. Включает отбор необходимого материала, формирование выводов и разработку конкретных рекомендаций по решению поставленных цели и задач, проведение практических исследований по данной теме. Все необходимые требования к оформлению

находится в методических указаниях по написанию курсовой работы.

### **Рекомендации по подготовке к практическому (семинарскому) занятию**

Семинарское занятие представляет собой такую форму обучения в учреждениях высшего образования, которая предоставляет студентам возможности для обсуждения теоретических знаний с целью определения их практического применения, в том числе средствами моделирования профессиональной деятельности. Семинарские занятия служат для закрепления изученного материала, развития умений и навыков подготовки докладов, сообщений, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности бакалавров по изучаемой дисциплине. При наличии практических заданий по изучаемой дисциплине бакалавр выполняет все упражнения и задачи, подготовленные преподавателем. Целью практического занятия является более углубленное изучение отдельных тем дисциплины и применение полученных теоретических навыков на практике.

Семинарское занятие не сводится к закреплению или копированию знаний, полученных на лекции. Его задачи значительно шире, сложнее и интереснее. Семинарское занятие одновременно реализует учебное, коммуникативное и профессиональное предназначение. Подготовка к практическому (семинарскому) занятию начинается с тщательного ознакомления с условиями предстоящей работы, т. е. с обращения к планам семинарских занятий.

Подготовка к практическим занятиям должна носить систематический характер. Это позволит бакалавру в полном объеме выполнить все требования преподавателя.

Тщательная подготовка к семинарским занятиям, как и к лекциям, имеет определяющее значение: семинар пройдет так, как аудитория подготовилась к его проведению.

Самостоятельная работа – столп, на котором держится вся подготовка по изучаемому курсу. Готовясь к практическим занятиям, следует активно пользоваться справочной литературой: энциклопедиями, словарями, альбомами схем и др. Владение понятийным аппаратом изучаемого курса является необходимостью.

При подготовке к семинару бакалавры имеют возможность воспользоваться консультациями преподавателя. Кроме указанных тем бакалавры вправе, по согласованию с преподавателем, избирать и другие интересующие их темы.

Определившись с проблемой, привлекающей наибольшее внимание, следует обратиться к рекомендуемой литературе. Следует иметь в виду, что в семинаре участвует вся группа, а потому задание к практическому занятию следует распределить на весь коллектив. Задание должно быть охвачено полностью и рекомендованная литература должна быть освоена группой в полном объеме.

Для полноценной подготовки к практическому занятию чтения учебника крайне недостаточно – в учебных пособиях излагаются только принципиальные основы, в то время как в монографиях и статьях на ту или иную тему поднимаемый вопрос рассматривается с разных ракурсов или ракурса одного, но в любом случае достаточно подробно и глубоко. Тем не менее, для того, чтобы должным образом сориентироваться в сути задания, сначала следует ознакомиться с соответствующим текстом учебника – вне зависимости от того, предусмотрена ли лекция в дополнение к данному семинару или нет. Оценив задание, выбрав тот или иной сюжет, и подобрав соответствующую литературу, можно приступать собственно к подготовке к семинару. Для получения более глубоких знаний бакалаврам рекомендуется изучать дополнительную литературу. Следует активно пользоваться справочной литературой: энциклопедиями, словарями, альбомами схем и др. Владение понятийным аппаратом изучаемого курса является необходимостью. В ходе работы студент должен применить приобретенные знания при обобщении теоретического и практического материала, продемонстрировать навыки грамотного изложения своих мыслей с использованием общеправовой и отраслевой терминологии.

Семинар (практическое занятие) предполагает свободный обмен мнениями по избранной тематике. Преподаватель формулирует цель занятия и характеризует его основную проблематику. Заслушиваются сообщения бакалавров. Обсуждение сообщения совмещается с рассмотрением намеченных вопросов. Кроме того заслушиваются сообщения, предполагающие анализ публикаций по отдельным вопросам семинара. Поощряется выдвижение и обсуждение альтернативных мнений. Преподаватель подводит итоги обсуждения и объявляет оценки выступавшим бакалаврами. В целях контроля подготовленности бакалавров и привития им навыков краткого письменного изложения своих мыслей преподаватель в ходе семинарских занятий может осуществлять текущий контроль знаний в виде тестовых заданий.

На семинаре идёт не проверка вашей подготовки к занятию (подготовка есть необходимое условие), но степень проникновения в суть материала, обсуждаемой проблемы. Поэтому беседа будет идти не по содержанию прочитанных работ; преподаватель будет ставить проблемные вопросы, не все из которых могут прямо относиться к обработанной вами литературе.

В ходе практических занятий бакалавры под руководством преподавателя могут рассмотреть различные методы решения задач по дисциплине. Продолжительность подготовки к практическому занятию должна составлять не менее того объема, что определено тематическим планированием в рабочей программе. Практические занятия по дисциплине могут проводиться в различных формах:

- 1) устные ответы на вопросы преподавателя по теме занятия;
- 2) письменные ответы на вопросы преподавателя;
- 3) групповое обсуждение той или иной проблемы под руководством и контролем преподавателя;
- 4) заслушивания и обсуждение контрольной работы;
- 5) решение задач.

При работе необходимо не только привлечь наиболее широкий круг

литературы, но и суметь на ее основе разобраться в степени изученности темы. Стоит выявить дискуссионные вопросы, нерешенные проблемы, попытаться высказать свое отношение к ним, привести и аргументировать свою точку зрения или отметить, какой из имеющихся в литературе точек зрения по данной проблематике придерживается автор и почему.

### **Рекомендации по работе с литературой**

Изучение литературы очень трудоемкая и ответственная часть подготовки к семинарскому занятию, написанию эссе, реферата, доклада и т.п. Работа над литературой, статья ли это или монография, состоит из трёх этапов – чтения работы, её конспектирования, заключительного обобщения сути изучаемой работы.

Работа с литературой, как правило, сопровождается записями в следующих формах:

- конспект – краткая схематическая запись основного содержания научной работы. Целью конспектирования является выявление логики, схемы доказательств, основных выводов произведения;
- план – краткая форма записи прочитанного, перечень вопросов, рассматриваемых в книге, статье, составление плана раскрывает логику произведения, способствует ориентации в его содержании;
- выписки – либо цитаты из произведения, либо дословное изложение мест из источника, способствуют более глубокому пониманию читаемого текста;
- тезисы – сжатое изложение основных мыслей и положений прочитанного материала;
- аннотация – очень краткое изложение содержания прочитанной работы, составляется после полного прочтения и осмысливания работы;
- резюме – краткая оценка прочитанного произведения, отражает наиболее общие выводы и положения работы, ее концептуальные итоги.

Прежде, чем браться за конспектирование, скажем, статьи, следует её хотя бы однажды прочитать, чтобы составить о ней предварительное мнение, постараться выделить основную мысль или несколько базовых точек, опираясь на которые можно будет в дальнейшем работать с текстом.

Конспектирование – дело очень тонкое и трудоёмкое, в общем виде может быть определено как фиксация основных положений и отличительных черт рассматриваемого труда вкупе с творческой переработкой идей, в нём содержащихся. Конспектирование – один из эффективных способов усвоения письменного текста. Хотя само конспектирование уже может рассматриваться как обобщение, тем не менее есть смысл выделить последнее особицей, поскольку в ходе заключительного обобщения идеи изучаемой работы окончательно утверждаются в сознании изучающего. Достоинством заключительного обобщения как самостоятельного этапа работы с текстом является то, что здесь читатель, будучи автором



обобщений, отделяет себя от статьи, что является гарантией независимости читателя от текста.

Если программа занятия предусматривает работу с источником, то этой стороне подготовки к семинару следует уделить пристальное внимание. В сущности, разбор источника не отличается от работы с литературой – то же чтение, конспектирование, обобщение.

### **Рекомендации к написанию реферата**

Использование реферата в качестве промежуточного или итогового отчета студента о самостоятельном изучении какой-либо темы учебного курса предполагает, прежде всего, установление целей и задач данной работы, а также его функциональной нагрузки в процессе обучения.

**Реферат** – это композиционно-организованное, обобщенное изложение содержания источника информации (в учебной ситуации – статей, монографий, материалов конференции, официальных документов и др., но не учебника по данной дисциплине). Тема реферата может быть предложена преподавателем или выбрана студентом из рабочей программы соответствующей дисциплины.

Возможно, после консультации с преподавателем, обоснование и формулирование собственной темы.

**Тема реферата** должна отражать проблему, которая достаточно хорошо исследована в науке. Как правило, внутри такой проблемы выбирается для анализа какой-либо единичный аспект.

Тематика может носить различный характер:

- межпредметный,
- внутрипредметный,
- интегративный,
- быть в рамках программы дисциплины или расширять ее содержание (рассмотрение истории проблемы, новых теорий, новых аспектов проблемы).

**Целью реферата** является изложение какого-либо вопроса на основе обобщения, анализа и синтеза одного или нескольких первоисточников. Другими словами, реферат отвечает на вопрос «какая информация содержится в первоисточнике, что излагается в нем?».

Принимая во внимание, что реферат – одна из форм интерпретации исходного текста одного или нескольких первоисточников, следует сформулировать задачу, стоящую перед студентами: создать новый текст на основе имеющихся текстов, т.е. текст о тексте. Новизна в данном случае подразумевает собственную систематизацию материала при сопоставлении различных точек зрения авторов и изложении наиболее существенных положений и выводов реферируемых источников.

#### **1. Требования к рефератам.**

Прежде всего, следует помнить, что реферат не должен отражать

субъективных взглядов референта (студента) на излагаемый вопрос, а также давать оценку тексту.

Основными требованиями к реферату считаются:

1. информативность и полнота изложения основных идей первоисточника;
2. точность изложения взглядов автора – неискаженное фиксирование всех положений первичного текста,
3. объективность – реферат должен раскрывать концепции первоисточников с точки зрения их авторов;
4. изложение всего существенного – «чтобы уметь схватить новое и существенное в сочинениях» (М.В. Ломоносов);
5. изложение в логической последовательности в соответствии с обозначенной темой и составленным планом;
6. соблюдение единого стиля – использование литературного языка в его научно-стилевой разновидности;
7. корректность в характеристике авторского изложения материала.

## **2. Виды рефератов.**

По характеру воспроизведения информации различают рефераты репродуктивные и продуктивные.

Репродуктивные рефераты воспроизводят содержание первичного текста:

- реферат-конспект содержит в обобщенном виде фактографическую информацию, иллюстративный материал, сведения о методах исследования, о полученных результатах и возможностях их применения;
- реферат-резюме приводит только основные положения, тесно связанные с темой текста.

Продуктивные рефераты предполагают критическое или творческое осмысление литературы:

- реферат-обзор охватывает несколько первичных текстов, дает сопоставление разных точек зрения по конкретному вопросу;
- реферат-доклад дает анализ информации, приведенной в первоисточниках, и объективную оценку состояния проблемы.

По количеству реферируемых источников:

- монографические – один первоисточник;
- обзорные – несколько первичных текстов одной тематики.

По читательскому назначению:

- общие – характеристика содержания в целом; ориентация на широкую аудиторию;
- специализированные – ориентация на специалистов.

## **3. Этапы работы над рефератом.**

1. Выбор темы.
2. Изучение основных источников по теме.

3. Составление библиографии.
4. Конспектирование необходимого материала или составление тезисов.
5. Систематизация зафиксированной и отобранной информации.
6. Определение основных понятий темы и анализируемых проблем.
7. Разработка логики исследования проблемы, составление плана.
8. Реализация плана, написание реферата.
9. Самоанализ, предполагающий оценку новизны, степени раскрытия сущности проблемы, обоснованности выбора источников и оценку объема реферата.
10. Проверка оформления списка литературы.
11. Редакторская правка текста.
12. Оформление реферата и проверка текста с точки зрения грамотности и стилистики.

#### ***4. Структура реферата.***

В структуре реферата выделяются три основных компонента: библиографическое описание, собственно реферативный текст, справочный аппарат.

Библиографическое описание предполагает характеристику имеющихся на эту тему работ, теорий; историографию вопроса; выделение конкретного вопроса (предмета исследования); обоснование использования избранных первоисточников.

#### ***Собственно реферативный текст:***

Введение – обоснование актуальности темы, проблемы; предмет, цели и задачи реферируемой работы, предварительное формулирование выводов.

Основная часть – содержание, представляющее собой осмысление текста, аналитико-синтетическое преобразование информации, соответствующей теме реферата.

Основную часть рекомендуется разделить на два-три вопроса. В зависимости от сложности и многогранности темы, вопросы можно разделить на параграфы. Чрезмерное дробление вопросов или, наоборот, их отсутствие приводят к поверхностному изложению материала. Каждый вопрос должен заканчиваться промежуточным выводом и указывать на связь с последующим вопросом.

Заключение – обобщение выводов автора, область применения результатов работы.

#### ***Справочный аппарат:***

Список литературы – список использованных автором реферата работ (может состоять из одного и более изданий).

Приложения (необязательная часть) – таблицы, схемы, графики, фотографии и т.д.

#### ***Реферат как образец письменной научной речи***

1. Качества научной речи.

Функциональные стили различаются:

- характером передаваемой информации;
- сферой функционирования;

- адресатом;
- использованием языковых средств различных уровней.

Главной коммуникативной задачей реферата является выражение научных понятий и умозаключений.

Реферат должен быть написан научным стилем, что предполагает:

- передачу информации научного характера;
- функционирование в образовательной среде;
- в качестве адресата преподавателя, т.е. специалиста, или студентов, заинтересованных в получении данной информации;
- демонстрацию характерных языковых особенностей письменной разновидности научно-учебного подстиля литературного языка.

Научный стиль обладает рядом экстралингвистических характеристик, или качеств:

- точность – строгое соответствие слов обозначаемым предметам и явлениям действительности (знание предмета и умение выбирать необходимую лексику);
- понятность – доступность речи для тех, кому она адресована (правильное использование терминов, иностранных слов, профессионализмов);
- логичность, последовательность – четкое следование в изложении логике и порядку связей в действительности (первоисточнике);
- объективность – отсутствие субъективных суждений и оценок в изложении информации;
- абстрактность и обобщенность – отвлеченность от частных, несущественных признаков;
- преобладание рассуждения как типа речи над описанием и повествованием;
- графическая информация наличие схем, графиков, таблиц, формул и т.п.

## 2. Особенности письменной научной речи

Письменная речь, в отличие от устной, подразумевает:

- определенную степень подготовленности к работе;
- возможность исправления и доработки текста;
- наличие композиции строения, соотношения и взаимного расположения частей реферата;
- выдержанность стиля изложения; строгое следование лексическим и грамматическим нормам.

Доминирующим фактором организации языковых средств в научном стиле является их обобщенно-отвлеченный характер на лексическом и грамматическом уровнях языковой системы.

Лексический уровень предполагает:

- использование абстрактной лексики, преобладающей над конкретной: мышление, отражение, изменяемость, преобразование, демократизация и т.п.;
- отсутствие единичных понятий и конкретных образов, что подчеркивается употреблением слов обычно, постоянно, регулярно, систематически, каждый и т.п.;
- преобладание терминов различных отраслей науки: лексикология, коммуникация, эмпиризм, гносеология, адаптация и т.п.;
- использование слов общенаучного употребления: функция, качество, значение, элемент, процесс, анализ, доказательство и т.п.;
- употребление многозначных слов в одном (реже двух) значениях: предполагать (считать, допускать); окончание (завершение), рассмотреть (разобрать, обдумать, обсудить) и т.п.;
- наличие специфических фразеологизмов: рациональное зерно, демографический взрыв, магнитная буря и т.п.;
- клиширование: представляет собой..., включает в себя..., относится к..., заключается в... и т.п.;
- преобладание отвлеченных существительных над однокоренными глаголами: взаимодействие, зависимость, классификация, систематизация и т.п.

#### Грамматический уровень:

- использование аналитической степени сравнения: более сложный, наиболее простой, менее известный и т.п. в отличие от эмоционально окрашенных: наиважнейший, сложнейший, ближайший и т.п.;
- преимущественное употребление глаголов 3 лица ед. и мн.ч. настоящего времени (реже 1 лица будущего времени сравним, рассмотрим): исследуются, просматривается, подразумевается, доказывает и т.п.;
- активность союзов, предлогов, предложных сочетаний: в связи..., в соответствии..., в качестве..., в отношении..., сравнительно с ... и т.п.;
- преобладание пассивных (страдательных) конструкций: рассмотрены вопросы,
- описаны явления, сделаны выводы, отражены проблемы и т.п.;
- выражение четкой связи между частями сложного предложения: следует сказать, что...; наблюдения показывают, что..., необходимо подчеркнуть, что... и т.п.;
- усиленная связующая функция наречий и наречных выражений: поэтому, итак, таким образом, наконец... и т.п.;
- осложнение предложений обособленными конструкциями: «Стремлением к смысловой точности и информативности обусловлено

употребление в научной речи конструкций с несколькими вставками и пояснениями, уточняющими содержание высказывания, ограничивающими его объем, указывающими источник информации и т.д.».

Обобщая отличительные языковые особенности письменного научного стиля, можно сказать, что он характеризуется:

- употреблением книжной, нейтральной и терминологической лексики;
- преобладанием абстрактной лексики над конкретной;
- увеличением доли интернационализмов в терминологии;
- относительной однородностью, замкнутостью лексического состава;
- неупотребительностью разговорных и просторечных слов; слов с эмоционально-экспрессивной и оценочной окраской;
- наличием синтаксических конструкций, подчеркивающих логическую связь и последовательность мыслей.

### ***Оформление реферата. Критерии оценки.***

Правила оформления реферата регламентированы. Объем – не более 10-15 стр. машинописного текста, напечатанного в формате Word 7,0, 8,0; размер шрифта – 14; интервал – 1,5, формат бумаги А 4, сноски постраничные, сплошные; поле (верхнее, нижнее, левое, правое) 2 мм; выравнивание – по ширине; ориентация книжная; шрифт Times New Roman Суг.

Работа должна иметь поля; каждый раздел оформляется с новой страницы.

Титульный лист оформляется в соответствии с установленной формой.

На первой странице печатается план реферата, включающий в себя библиографическое описание; введение, разделы и параграфы основной части, раскрывающие суть работы, заключение; список литературы; приложения.

В конце реферата представляется список использованной литературы с точным указанием авторов, названия, места и года ее издания.

Критерии оценки реферата.

1. Степень раскрытия темы предполагает:

- соответствие плана теме реферата;
- соответствие содержания теме и плану реферата;
- полноту и глубину раскрытия основных понятий;
- обоснованность способов и методов работы с материалом;
- умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал;
- умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу.

2. Обоснованность выбора источников оценивается:

- полнотой использования работ по проблеме;

- привлечением наиболее известных и новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.).
3. Соблюдение требований к оформлению определяется:
- правильным оформлением ссылок на используемую литературу;
  - оценкой грамотности и культуры изложения;
  - владением терминологией и понятийным аппаратом проблемы;
  - соблюдением требований к объему реферата;
  - культурой оформления.

### ***Защита реферата***

Рефераты обычно представляются на заключительном этапе изучения дисциплины как результат итоговой самостоятельной работы студента. Защита реферата осуществляется или на аудиторных занятиях, предусмотренных учебным планом, или на зачете как один из вопросов билета (последнее определяется преподавателем).

Если реферат подразумевает публичную защиту, то выступающему следует заранее подготовиться к реферативному сообщению, а преподавателю и возможным оппонентам – ознакомиться с работой.

Реферативное сообщение отличается от самого реферата прежде всего объемом и стилем изложения, т.к. учитываются особенности устной научной речи и публичного выступления в целом. В реферативном сообщении содержание реферата представляется подробно (или кратко) и, как правило, вне оценки, т.е. изложение приобретает обзорный характер и решает коммуникативную задачу (передать в устной форме информацию, которая должна быть воспринята слушателями). Учитывая публичный характер высказываний, выступающий должен:

- составить план и тезисы выступления;
- кратко представить проблематику, цель, структуру и т.п.;
- обеспечить порционную подачу материала не в соответствии с частями, разделами и параграфами, а сегментировать в зависимости от новизны информации;
- соблюдать четкость и точность выражений, их произнесение; обращать внимание на интонацию, темп, громкость и т.п. особенности публичного выступления;
- продемонстрировать подготовленный характер высказываний, допуская, как в любой другой устной речи, словесную импровизацию.

### **Рекомендации по написанию эссе**

*Эссе* – средство, позволяющее оценить умение обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария соответствующей дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

**Цель** эссе состоит в развитии таких навыков, как самостоятельное творческое мышление и письменное изложение собственных мыслей.

**Структура** эссе определяется предъявляемыми требованиями:

- мысли автора по проблеме излагаются в форме кратких тезисов.
- мысль должна быть подкреплена доказательствами – поэтому за тезисом следуют аргументы.

Аргументы – это факты, явления общественной жизни, события, жизненные ситуации и жизненный опыт, научные доказательства, ссылки на мнение ученых и др.

Эссе обычно имеет кольцевую структуру (количество тезисов и аргументов зависит от темы, избранного плана, логики развития мысли):

- вступление
- тезис, аргументы
- тезис, аргументы
- тезис, аргументы
- заключение.

При написании эссе надо учитывать следующее:

Вступление и заключение должны фокусировать внимание на проблеме (во вступлении она ставится, в заключении – резюмируется мнение автора).

Необходимо выделение абзацев, красных строк, установление логической связи абзацев: так достигается целостность работы.

**Стиль изложения:** эмоциональность, экспрессивность, художественность.

**Правила написания** эссе:

- из формальных правил можно назвать только одно – наличие заголовка;
- внутренняя структура может быть произвольной. Поскольку это малая форма письменной работы, то не требуется обязательное повторение выводов в конце, они могут быть включены в основной текст или в заголовок;
- аргументация может предшествовать формулировке проблемы. Формулировка проблемы может совпадать с окончательным выводом.

В качестве примера можете познакомиться с широко известными эссе И.А. Бунина («Недостатки современной поэзии»), Д.С. Мережковского («О причинах упадка и новых течениях современной русской литературы»), К.Д. Бальмонта («Элементарные слова о символической поэзии»), В.Я. Брюсова («Ключи тайн»), Вяч. Иванова («Символизм как миропонимание»), А.А. Блока («О лирике»).

### **Учебно-методические указания к выполнению тестовых заданий.**

Тестовый контроль отличается от других методов контроля (устные и письменные экзамены, зачеты, контрольные работы и т.п.) тем, что он представляет собой специально подготовленный контрольный набор



заданий, позволяющий надежно и адекватно количественно оценить знания обучающихся посредством статистических методов.

Все вышеуказанные преимущества тестового контроля могут быть достигнуты лишь при использовании теории педагогических тестов, которая сложилась на стыке педагогики, психологии и математической статистики. Основными достоинствами применения тестового контроля являются:

- объективность результатов проверки, так как наличие заранее определенного эталона ответа (ответов) каждый раз приводит к одному и тому же результату;
- повышение эффективности контролирующей деятельности со стороны преподавателя за счет увеличения её частоты и регулярности;
- возможность автоматизации проверки знаний учащихся, в том числе с использованием компьютеров;
- возможность использования в системах дистанционного образования.

**Тест** – инструмент, состоящий из системы тестовых заданий с описанными системами обработки и оценки результата, стандартной процедуры проведения и процедуры для измерения качеств и свойств личности, изменение которых возможно в процессе систематического обучения.

Преимущество тестового контроля состоит в том, что он является научно обоснованным методом эмпирического исследования и в определенной сфере позволяет преодолеть умозрительные оценки знаний студентов. Следует отметить, что задания, используемые многими преподавателями и называемые ими тестовыми, на самом деле таковыми вовсе не являются. В отличие от обычных задач тестовые задания имеют четкий однозначный ответ и оцениваются стандартно на основе ценника. В самом простом случае оценка студента есть сумма баллов за правильно выполненные задания. Тестовые задания должны быть краткими, ясными и корректными, не допускающими двусмысленности. Сам же тест представляет собой систему заданий возрастающей трудности. Тестовый контроль может применяться как средство текущего, тематического и рубежного контроля, а в некоторых случаях и итогового.

Текущее тестирование осуществляется после изучения отдельной темы или группы тем. Текущее тестирование, прежде всего, является одним из элементов самоконтроля и закрепления слушателем пройденного учебного материала.

#### ***Виды тестовых заданий***

Тестовое задание (ТЗ) может быть представлено в одной из следующих стандартизированных форм:

- закрытое ТЗ, предполагающее выбор ответов (испытуемый выбирает правильный ответ (ответы) из числа готовых, предлагаемых в задании теста);

- открытое ТЗ (испытуемый сам формулирует краткий или развернутый ответ);
- ТЗ на установление правильной последовательности;
- ТЗ на установление соответствия между элементами двух множеств.

#### Закрытое тестовое задание

Закрытое ТЗ состоит из неполного тестового утверждения с одним ключевым элементом и множеством допустимых вариантов ответов, один или несколько из которых являются правильными. Тестируемый студент определяет правильные ответы из данного множества. Рекомендуется пять или шесть вариантов ответов, из которых два или три являются правильными.

#### Открытое тестовое задание

Открытое ТЗ имеет вид неполного утверждения, в котором отсутствует один или несколько ключевых элементов и требует самостоятельной формулировки ответа тестируемого. В качестве отсутствующих ключевых элементов могут быть: число, буква, слово или словосочетание. При формулировке задания на месте ключевого элемента необходимо поставить прочерк или многоточие.

#### Тестовое задание на установление правильной последовательности

ТЗ на установление правильной последовательности состоит из однородных элементов некоторой группы и четкой формулировки критерия упорядочения этих элементов.

#### Тестовое задание на установление соответствия

ТЗ на установление соответствия состоит из двух групп элементов и четкой формулировки критерия выбора соответствия между ними. Внутри каждой группы элементы должны быть однородными. Количество элементов во второй группе должно превышать количество элементов первой группы, но не более чем в 2 раза. Максимально допустимое количество элементов во второй группе не должно превышать 10. Количество же элементов в первой группе должно быть не менее двух.

#### **Требования к тестовым заданиям**

Для обеспечения адекватности оценки знаний тесты должны обладать следующими свойствами:

- тест должен быть **репрезентативным** с точки зрения изучаемого материала (ответы на вопросы, поставленные в тесте, не должны выходить за пределы данной учебной дисциплины);
- тест должен быть **уместным**: формулировка и состав вопросов должны соответствовать основной цели дисциплины (при тестировании по определенной теме вопросы должны соответствовать одной из основных задач дисциплины, упомянутых в программе курса);
- тест должен быть **объективным**, что заключается в неизбежности выбора правильного варианта ответа различными экспертами, а не только преподавателем, оставившим тест;

- тест должен быть **специфичным**, т.е. в тесте не должно быть таких вопросов, на которые мог бы ответить человек, не знающий данной дисциплины, но обладающий достаточной эрудицией;
- тест должен быть **оперативным**, что предусматривает возможность быстрого ответа на отдельный вопрос, поэтому вопросы формулируются коротко и просто и не должны включать редко используемые слова, конечно, если эти слова не являются понятиями, знание которых предусмотрено в учебной дисциплине.

*Перечисленные свойства тестовых заданий обеспечивают необходимый качественный уровень проведения итогового контроля, к которому предъявляются следующие требования.*

Процесс тестирования должен быть **валидным** (значимым), когда результаты подтверждают конкретные навыки и знания, которые экзамен подразумевает проверить.

Тестирование является **объективным**, если результаты не отражают мнения или снисходительность проверяющего.

Убедиться в **надежности** тестирования можно, если результаты повторно подтверждены последующими контрольными мероприятиями.

**Эффективность** тестирования определяется, если его выполнение и оценивание не занимает больше времени или денег, чем необходимо.

Тестирование можно считать **приемлемым**, если студенты и преподаватели воспринимают контрольное мероприятие адекватно его значимости.

Изучение динамики процесса проверки знаний с помощью тестов позволяет установить индивидуальное время тестирования для каждого конкретного набора тестовых заданий. Нередко время тестирования для различных дисциплин устанавливается одинаковым на основании некоторого стандарта, не принимая во внимание специфику конкретной дисциплины и ее раздела.

### **Указания по подготовке к зачету/экзамену**

Формой итогового контроля знаний и умений, полученных в процессе изучения дисциплины является зачет и экзамен.

Экзамен (зачет) дает возможность преподавателю:

- выяснить уровень освоения студентами учебной программы дисциплины;
- оценить формирование у студентов определенных знаний и навыков их использования, необходимых и достаточных для будущей профессиональной деятельности;
- оценить умение студентов творчески мыслить и логически правильно излагать ответы на поставленные вопросы.

При подготовке к экзамену (зачету) необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рекомендуемую литературу и др. Сдача экзамена и (или)

зачета предполагает полное понимание, запоминание и применение изученного материала на практике. Для успешной подготовки к промежуточной аттестации студентам необходимо вновь обратиться к пройденному материалу. Литература для подготовки к экзамену (зачету) рекомендуется преподавателем, либо указана в рабочей программе по дисциплине.

При подготовке к промежуточной аттестации в качестве ориентира студент может использовать перечень контрольных вопросов для самопроверки. Подготовка ответов на эти вопросы позволит:

- выяснить уровень освоения студентами учебных программ;
- оценить формирование у студентов определенных знаний и навыков их использования, необходимых и достаточных для будущей профессиональной деятельности;
- оценить умение студентов творчески мыслить и логически правильно излагать ответы на поставленные вопросы.

Оценка знаний студентов должна опираться на строго объективные критерии, научно обоснованные педагогикой и обязательные для выполнения всех преподавателей.

Среди таких критериев важнейшими являются принципы подхода к оценке. В наиболее общем виде эти принципы можно представить следующим образом:

- глубокие знания и понимание существа вопроса, но не всех его деталей, а лишь основных;
- степень сознательного и творческого усвоения изучаемых наук как базы личных убеждений и полезных обществу действий;
- понимание сущности науки, места каждой темы в общем курсе и её связи с предыдущими и последующими темами;
- выделение коренных проблем науки и умение правильно использовать это знание в самостоятельной научной деятельности или практической работе по специальности.

Экзамен (зачет) может проводиться в устной, письменной форме и с применением тестов. Экзамен (зачет) проводится по вопросам, охватывающим весь пройденный материал. По окончании экзамена (зачета) преподаватель может задать студенту дополнительные и уточняющие вопросы.

Студентам необходимо тщательно готовиться к итоговому экзамену. Процесс подготовки к итоговому экзамену начинается, по существу, с самого первого этапа изучения предмета. Он включает в себя самостоятельную работу над рекомендованной литературой. Как правило, он начинается за полтора-два месяца до экзаменационной сессии. Изучив и законспектировав рекомендованные источники, выполнив предусмотренные учебным планом письменные работы и имея рецензии на них, студент начинает непосредственную подготовку к экзамену с тщательной отработки курса в

соответствии с требованиями учебной программы и выполнения рекомендаций преподавателя, данных в рецензии. На этом этапе студент должен повторить изученное по учебникам и учебным пособиям, личным конспектам, записям лекций и другим материалам. При этом особое внимание должно быть обращено на тщательную отработку тех конкретных вопросов и тем учебной программы, которые слабо усвоены.

При повторении материала перед итоговым экзаменом необходима самопроверка или взаимная проверка знаний. В этом случае по каждой теме надо еще раз хорошо продумать материал, найти соответствующие статьи из нормативных актов, подобрать примеры. Вполне себя оправдывает групповая взаимная проверка. Для этого рекомендуется собираться по 3-4 человека и проводить разбор вопросов по курсу. Экзамен проводится по билетам. Если какой-либо из поставленных в билете вопросов студенту кажется неясным, он может обратиться к преподавателю за разъяснением. Пользоваться наглядными пособиями, словарями или справочниками можно только с разрешения преподавателя. При подготовке к ответу, а также при ответе не обязательно придерживаться той последовательности вопросов, которая дана в билетах. Записи ответов лучше делать в виде развернутого плана, их можно дополнить цифрами, примерами, фактами, а также сослаться на необходимые нормативные акты и другие источники.

Ответ должен быть построен в форме свободного рассказа. Важно не только верно изложить соответствующее положение, но и дать его глубокое теоретическое обоснование. При ответах надо избегать больших выступлений, отклонений от существа вопросов, но не следует вдаваться и в такую крайность, как погоня за краткостью. Такой ответ не раскроет содержания вопроса и не даст возможности преподавателю правильно судить о знаниях студента. После ответов на вопросы билета преподаватель может задать дополнительные вопросы, на которые студент обязан ответить.

Экзаменатор оценивает знания по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Все положительные оценки записываются в экзаменационную ведомость и зачетную книжку. Неудовлетворительные оценки проставляются в экзаменационную ведомость.

#### 10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем.

При осуществлении образовательного процесса используется ряд информационных технологий обеспечения дистанционного обучения, включающий, но не исчерпывающийся, технологиями онлайн и оффлайн распространения образовательной информации (почтовая рассылка печатных материалов и бланков тестирования или электронных версий образовательных материалов на физических носителях, либо интерактивный доступ к материалам через интернет, доступ к электронно-библиотечным

системам института и сторонних поставщиков), технологиями взаимодействия студентов с преподавателем (видео-лекции и семинары, групповые и индивидуальные консультации через интернет, индивидуальные консультации по телефону), технологиями образовательного контроля (интерактивные онлайн тесты в интернет, оффлайн тесты с использованием персональных печатных бланков).

Для реализации указанных технологий используется набор программного обеспечения и информационных систем, включающий, но не ограничивающийся, следующим списком.

6. операционные системы Microsoft Windows (различных версий);
7. операционная система GNU/Linux;
8. свободный офисный пакет LibreOffice;
9. система управления процессом обучения «Lete e-Learning Suite» (собственная разработка);
10. система электронного обучения студентов направления подготовки «Бизнес-информатика» EduTerra.pro
11. система интерактивного онлайн тестирования (собственная разработка);
12. система телефонной поддержки и консультаций сотрудниками колл-центра «Центральная служба поддержки» (собственная разработка);
13. система онлайн видео конференций Adobe Connect;
14. электронно-библиотечная система «Айбукс»;
15. электронно-библиотечная система «Издательства «Лань»;
16. интернет-версия справочника «КонсультантПлюс»;
17. приложение для мобильных устройств «**КонсультантПлюс: Студент**»;
18. **справочная правовая система «Гарант»;**
19. иные ИСС.

11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю).

1. Аудиторная база (лекционная аудитория, аудитория для проведения практических занятий, виртуальные классные комнаты на портале РФЭИ)
2. Организационно-технические средства и аудиовизуальный фондовый материал, мультимедийное оборудование.
3. Комплекты видеofilмов, аудиокниг, CD-дисков по проблемам дисциплины.
4. Интернет.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

## Приложение 1

Таблица. Результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Планируемые результаты обучения		Компетенции						
код	описание	ОК-7	ОК-10	ОК-17	ОК-18	ПК-6	ПК-8	ПК-13
З-1	Демонстрирует знания политики Российской Федерации в области управления, включая понимание целей и задач управления организацией							
З-2	Освоил правила, принципы и параметры разработки и принятия управленческих решений							
З-3	Знает особенности и важность правильного принятия рациональных управленческих решений							
У-1	Способен использовать основные понятия, категории и термины, относящиеся к данному курсу							
У-2	Грамотно применяет законодательные акты, предопределяющие особенности управления экономической системой предприятий разных форм собственности в Российской Федерации							
У-3	Умеет пользоваться базовыми сведениями о методологии принятия управленческих решений в организации	X	X	X	X	X	X	X
У-4	Освоил специфику разработки и принятия управленческих решений							
В-1	Владеет навыками анализа нормативных документов Российской Федерации в области предприятий, организаций, фирм по принятию управленческих решений							
В-2	Располагает опытом принятия грамотных управленческих решений, соответствующих реальной ситуации							
В-3	Владеет основами управления разработкой и принятием управленческих решений							
В-4	Владеет методикой оценки и анализа эффективности управленческого решения							
В-5	Оперировать механизмом грамотного и рационального контроля управленческих решений							
В-6	Владеет схемой оптимального распределения ответственности за принятые управленческие решения							

## Приложение 2

### Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине, входящей в состав рабочей программы дисциплины **Управленческие решения**

Направление подготовки **38.03.05 (080500) Бизнес-информатика**  
Профиль **Информационный бизнес**  
Квалификация (степень) **Бакалавр**  
Утверждена **21 декабря 2015 г.**

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

Региональный финансово-экономический институт при формировании компетенций студентов направления подготовки 38.03.05 (080500) «Бизнес-информатика» выделяет три этапа формирования компетенции:

- **начальный.** На этом этапе формируются знаниевые и инструментальные основы компетенции, осваиваются основные категории, формируются базовые умения. В целом, знания и умения носят репродуктивный характер. Студент воспроизводит термины, факты, методы, понятия, принципы и правила. На этом этапе он решает задачи, преимущественно, по образцу. Если студент удовлетворительно отвечает этим требованиям, можно говорить об освоении им базового (начального) уровня компетенции;
- **основной** этап – знания, умения, навыки, обеспечивающие формирование компетенции, значительно возрастают, но ещё не достигают целевых (итоговых) значений. На этом этапе студент осваивает действия с предметными знаниями в конкретной дисциплине и, часто, в междисциплинарном характере действий. Способен самостоятельно решать учебные задачи, внося коррективы в алгоритм своих действий, осуществлять саморегуляцию в ходе работы, переносить знания и умения на новые, возникающие в ходе выполнения работ, условия. Успешное прохождение этого этапа позволяет достичь удовлетворительного уровня сформированности компетенции;
- **завершающий** этап – на этом этапе студент достигает итоговых (целевых) показателей по заявленной компетенции. Он осваивает весь необходимый объём знаний, овладевает всеми умениями и навыками в сфере заявленной компетенции. Он способен использовать эти знания, умения и навыки при решении реальных задач и в нестандартных учебных условиях.



Дисциплина имеет целью участие в формировании следующих компетенций (список в соответствии с РУП направления подготовки, составленным в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования по направлению подготовки 080500 Бизнес-информатика, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 14 января 2010 г., № 27, в редакции Приказа Министерства образования и науки Российской Федерации от 31.05.2011 № 1975):

1. ОК-7
2. ОК-10
3. ОК-17
4. ОК-18
5. ПК-6
6. ПК-8
7. ПК-13

Этапы формирования компетенций обычно распределены следующим образом:

1. **Начальный** – формируется в процессе изучения отдельных разделов дисциплины, а успешность его освоения определяется с помощью критериев оценивания компетенции, подробно описанной в разделе [2] этого документа.
2. **Основной** – формируется на этапе успешного завершения всех дисциплин, участвующих в процессе формирования компетенции.
3. **Завершающий** – достигается на основании комплексной междисциплинарной работы, в ходе итоговых практик, экзаменов, выполнении дипломной работы и подтверждении успешного овладения компетенцией.

Завершение дисциплины с точки зрения показателей раздела [2] означает успешное освоение как минимум начального уровня овладения компетенцией.

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

Контроль достижения целевых критериев на этапе текущего формирования компетенции при изучении любых дисциплин направления подготовки осуществляется на основании следующих инструментов (средств оценивания):

1. индивидуальные задания расчётного типа;
2. индивидуальные задания графического типа;
3. индивидуальные задания вербального типа;
4. индивидуальные задания расчётно-графического типа;
5. индивидуальные темы рефератов по заданной теме;

6. индивидуальные темы эссе по заданной теме;
7. индивидуальные задания для выполнения контрольных работ;
8. тесты в ЭИОС по темам дисциплины:
  - a. базовый уровень
  - b. высокий уровень
  - c. повышенный уровень
9. задания для выполнения лабораторных работ;
10. вопросы для защиты лабораторных работ;
11. задания для подготовки и защиты докладов;
12. сценарии ролевых игр;
13. сценарии мастер-классов;
14. задания для выполнения курсовых работ (проектов);
15. задания для выполнения научно-исследовательских работ;
16. задания для прохождения практик;
17. вопросы к экзамену;
18. вопросы к государственному экзамену;
19. задания для выполнения выпускных квалификационных работ.

Основными типами промежуточного контроля являются тестирования вербального и невербального типов в ЭИОС РФЭИ.

Эти тесты различаются по характеру стимульного материала.

В вербальных типах заданий основным содержанием работы испытуемых являются операции с понятиями, мыслительные действия, осуществляемые в словеснологической форме. Составляющие эти методики задания апеллируют к памяти, воображению, мышлению в их опосредованной языковой форме. Они очень чувствительны к различиям в языковой культуре, уровню образования, профессиональным особенностям. Вербальный тип заданий наиболее распространён в компетентностных тестах, тестах достижений, при оценке специальных способностей.

Невербальные тесты — это такой тип методик, в которых тестовый материал представлен в наглядной форме (в виде картинок, чертежей, графических изображений и т. п.). От испытуемых требуется понимание вербальных инструкций, само же выполнение заданий опирается на перцептивные и моторные функции.

Невербальные тесты уменьшают влияние языковых различий на результат испытания. Они также облегчают процедуру тестирования испытуемых с нарушением речи, слуха или с умеренным уровнем подготовки.

Невербальные тесты широко используются при оценке начального этапа формирования компетенции.

Программа изучения дисциплины составлена таким образом, что успешное её освоение возможно с различными результатами. Все задания разделены на обязательные и необязательные. Успешное выполнение всех обязательных заданий означает достижение удовлетворительного уровня по освоению дисциплины.

Количество обязательных заданий текущего контроля не менее 65% от

общего количества заданий. Все обязательные задания предполагают возможность повторного выполнения (как автоматически, так и в ряде случаев по согласованию/дополнительному разрешению). Успешное выполнение всех обязательных заданий гарантирует студенту оценку «удовлетворительно» в зачётной книжке, если изучение этой дисциплины предполагает выставление оценки.

Необязательный уровень включает задания высокой и повышенной (относительно высокой) сложности. Их успешное выполнение необязательно для студента, однако их выполнение непосредственно влияет на оценку по дисциплине, а также более глубокий уровень освоения предметной областью дисциплины. Успешное завершение всех заданий высокой сложности предполагает получение оценки «хорошо», а повышенной сложности «отлично» при оценивании результатов освоения дисциплины.

Текущий подход является формализованным для всех дисциплин направления подготовки «Бизнес-информатика» и **обязателен к применению в рамках текущей дисциплины.**

В связи с различиями в части применения дисциплины на разных формах обучения и конкретных профилях здесь приводятся полные сведения о способе формирования оценки.

1. Если по дисциплине в РУПе не предусмотрен промежуточный контроль (в РУПе по дисциплине указан только ОДИН итоговый экзамен)

**Накопленная оценка по дисциплине** рассчитывается с помощью взвешенной суммы оценок за отдельные формы текущего контроля знаний следующим образом:

$O_{\text{накопленная}} = n_1 \cdot O_{\text{текущий}1} + n_2 \cdot O_{\text{текущий}2} + n_3 \cdot O_{\text{текущий}3} + \dots + n_i \cdot O_{\text{текущий}i}$ , где  
 $O_{\text{текущий}1}$  – оценка за текущее компьютерное тестирование (базовый, минимальный уровень)

$O_{\text{текущий}2}$  – оценка за текущее компьютерное тестирование (высокий уровень освоения)

$O_{\text{текущий}3}$  – оценка за текущее компьютерное тестирование (повышенной сложности)

$O_{\text{текущий}4}$  – оценка за эссе

...

$O_{\text{текущий}i}$  – оценка за реферат, доклад и т.п.

$n_1, n_2, n_3, \dots, n_i$  – веса оценок за отдельные формы текущего контроля ( $O_{\text{текущий}1}, O_{\text{текущий}2}, O_{\text{текущий}3}, \dots, O_{\text{текущий}i}$ )

$n_1=0.6, n_2=0.2, n_3=0.1, n_4=0.1$

Сумма весов оценок за отдельные формы текущего контроля, которые учитываются в накопленной оценке, должна быть равна единице (нормализуются):

$$\sum n_i = 1$$

Способ округления накопленной оценки текущего контроля: **в пользу студента.**

**Результирующая оценка по дисциплине** (которая пойдёт в диплом и является критерием оц) рассчитывается следующим образом:

$O_{\text{результ}} = k_1 \cdot O_{\text{накопл}} + k_2 \cdot O_{\text{экз}}$ , где

$O_{\text{накопл}}$  – накопленная оценка по дисциплине

$O_{\text{экс}}$  – оценка за экзамен

$k_1$  – вес накопленной оценки по дисциплине

$k_2$  – вес экзаменационной оценки по дисциплине

Сумма весов ( $k_1 + k_2$ ) должна быть равна единице:  $\sum k_i = 1$ , при этом,  $0,2 \leq k_i \leq 0,8$ . Вес итоговой аттестации не может быть менее 20% от всей дисциплины.

Для текущей дисциплины  $k_1 = 0,8$

Способ округления экзаменационной и результирующей оценок: среднее арифметическое.

2. Если по дисциплине в РУПе предусмотрен промежуточный контроль (в РУПе по дисциплине указано БОЛЕЕ одного экзамена)

Итоговая накопленная оценка по дисциплине рассчитывается следующим образом:

$O_{\text{накопленная Итоговая}} = (O_{\text{промежуточная 1}} + O_{\text{промежуточная 2}} + \dots + O_{\text{накопленная i}}) : \text{на число этапов,}$

$O_{\text{промежуточная 1}}$  – промежуточная оценка 1 этапа/модуля

$O_{\text{промежуточная 1}} = m_1 \cdot O_{\text{накопленная 1 этапа}} + m_2 \cdot O_{\text{промежуточный экзамен 1 этапа}}$

Сумма весов ( $m_1 + m_2$ ) должна быть равна единице, при этом,  $0,2 \leq m_i \leq 0,8$

$O_{\text{промежуточная 2}}$  – промежуточная оценка 2 этапа/модуля

$O_{\text{промежуточная 2}} = m_3 \cdot O_{\text{накопленная 2 этапа}} + m_4 \cdot O_{\text{промежуточный экзамен 2 этапа}}$

Сумма весов ( $m_3 + m_4$ ) должна быть равна единице, при этом,  $0,2 \leq m_i \leq 0,8$

$O_{\text{накопленная 1 этапа}}$ ,  $O_{\text{накопленная 2 этапа}}$  рассчитываются по приведенной выше формуле расчета накопленной оценки (за каждый этап)

$O_{\text{накопленная i}}$  – накопленная оценка последнего этапа/модуля перед ИТОВЫМ ЭКЗАМЕНОМ

$O_{\text{накопленная i}}$  рассчитывается по приведённой выше формуле расчёта накопленной оценки (для последнего этапа/модуля перед ИТОВЫМ ЭКЗАМЕНОМ)

**Результирующая оценка по дисциплине** (которая идёт в диплом и является одним из критериев оценивания достижения основного этапа освоения компетенции) рассчитывается следующим образом:

$O_{\text{результ}} = k_1 \cdot O_{\text{накопленная Итоговая}} + k_2 \cdot O_{\text{Итоговый экс}}$

$O_{\text{Итоговый экс}}$  – оценка за **ИТОВЫЙ** экзамен

Сумма весов ( $k_1 + k_2$ ) должна быть равна единице:  $\sum k_i = 1$ , при этом,  $0,2 \leq k_i \leq 0,8$

Способ округления накопленных, промежуточных, экзаменационных и результирующей оценок: **среднее арифметическое**

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

В соответствии с описанием показателей и критериев оценивания, подробно описанные в пункте 2 этого документа, здесь приводится неполный список **примеров** тестовых заданий.

См. приложение 2.1 «Типовые контрольные задания», являющееся частью рабочей программы дисциплины.

4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций

Система текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов предусматривает решение следующих задач:

- оценка качества освоения студентами основной профессиональной образовательной программы (оцениваются знания, умения и навыки);
- аттестация студентов на соответствие их персональных достижений поэтапным требованиям соответствующей основной профессиональной образовательной программы;
- поддержание постоянной обратной связи и принятие оптимальных решений в управлении качеством обучения студентов на уровне преподавателя, кафедры, факультета и института целиком.

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация является основным механизмом оценки качества подготовки студентов (согласно требованиям ФГОС) и формой контроля учебной работы студентов.

Оценка качества подготовки студентов осуществляется в двух основных направлениях: оценка уровня освоения дисциплины и оценка компетенций студентов. Предметом оценивания являются знания, умения, компетенции обучающихся.

Промежуточная аттестация студентов проводится по учебной дисциплине в сроки, предусмотренные учебными планами и годовыми календарными учебными графиками в порядке, утверждённом в вузе.

Каждая компетенция формируется на всех этапах обучения студента в процессе изучения ряда дисциплин, а после, использования междисциплинарных знания для выполнения дипломной работы и практик. Знания, умения и навыки постепенно формируют целевую компетенцию. Поэтому существенно отличаются и методы контроля промежуточной и итоговой оценки достижения компетенций.

Промежуточные методы контроля включают в себя автоматические и неавтоматические методы контроля, такие как тестирование или аттестация/не аттестация по выполнению требуемых видов работ.

С целью определения уровня овладения компетенциями, в заданные логикой преподавания дисциплины сроки проводится текущий и промежуточный контроль знаний, умений и навыков каждого обучающегося. Все виды текущего контроля осуществляются в соответствии с формой задания (см. п.2 «описание показателей и критериев оценивания...»).

Процедура оценивания компетенций обучающихся основана на следующих условиях:

1. Периодичность проведения оценки (минимум 1 раз на каждую рассматриваемую тему в дисциплине).

2. Многоступенчатость: оценка (как автоматически с помощью ЭИОС или преподавателем) и самооценка обучающегося, обсуждение результатов и комплекс мер по устранению недостатков.
3. Единство используемой технологии для всех обучающихся, выполнение условий сопоставимости результатов оценивания.

#### 5. Показатели и критерии оценивания сформированности компетенций

Основным критерием итоговой сформированности любой компетенции является успешное завершение обучения студентом, выполнение и защита дипломной работы и государственного экзамена, прохождение и защита практик.

Успешное завершение дисциплины означает достижение очередного шага в формировании компетенции. Критерием успешного завершения дисциплины является как минимум выполнение всех обязательных требований (заданий) из перечня в пункте 2 этого документа. Критерии успешного завершения каждого из заданий определяются в самих заданиях. Примеры заданий можно посмотреть в п.3 этого документа.

Шкалы оценивания предусматривают детальный ответ на вопрос об уровне освоения дисциплины и, посредством оценивания процедур знаний, умений и навыков, показателей оценивания сформированности компетенции.

# Введение в разработку управленческих решений

## Тест "Общие вопросы разработки управленческих решений"

### Общая группа

Подведите итоги исследования управленческих решений, закончив верно фразу:

Статистический анализ управленческих решений показал, что (по целому ряду причин)...

- около 75% решений нужно было пересматривать в процессе их реализации.
- более 25% решений было принято несвоевременно.
- до 25 % решений можно было бы не принимать из-за их неисполнимости.

Почему особенно трудно принимать решения в *новых, нестандартных ситуациях*?

(Выберите три основные причины)

- Неясность мотивов и личных предпочтений ЛПР.
- Множественность целей, многокритериальный выбор.
- Сложность ситуации.
- Нельзя достаточно точно предсказать, каковы будут последствия принятия решения.

Продолжите верно утверждение:

*Управленческое решение* является...

- процессом
- одновременно и процессом и явлением
- явлением

Распределите управленческие действия, относящиеся к управленческому решению *как к явлению* и *как к процессу*:

Управленческое решение *как процесс*



Управленческое решение *как явление*



+ план мероприятий

+ постановление о принятии решения

+ разработка решения

+ анализ информации

+ утверждение и реализация решения

+ устное или письменное распоряжение

+ приказ руководителя

+ поиск, группировка данных

*Для принятия решения о ценообразовании на заводе “Пластик” для каждого нового вида продукции используется “традиционная схема”: решение принимается на основании данных о себестоимости, рассчитанной по системе «директ-костинг»...*



О каком типе управленческого решения в данном случае идет речь?

- непрограммируемое решение
- программируемое решение
- руководящее решение

Какие три признака выделял Гутенберг, характеризую *руководящие решения*?

- такие решения не делегируемы
- результаты таких решений однозначны и известны ЛПР
- эти решения могут быть приняты только, исходя из общего положения предприятия
- эти решения имеют особое значение для собственности и дохода предприятия

Из списка ниже выберите те решения, которые можно отнести к *руководящим*:

- устранение нарушений в действующем производственном процессе
- приобретение очередной партии материалов для нужд производства
- координация работы филиалов предприятия
- назначение новых сотрудников на руководящие должности предприятия

Классифицируйте управленческие решения *по степени надежности предвидения последствий*:

*решения в условиях  
определенности*



*решения в условиях риска*



*решения в условиях  
неопределенности*



⊕ решения, результаты которых однозначны и известны ЛПР, что предполагает наличие полной информации

⊕ по поводу появления определенного результата нет ни статистической информации, ни информации, основанной на опыте

⊕ имеет место в случае, когда может появиться ряд результатов, вероятность появления которых известна либо объективно, либо субъективно

# Базовые социальные и экономические принципы и модели

## Тест "Принципы и модели"

### Общая группа

Как по утверждению психологов принимаются решения *при наличии ненадежных фактов*?

- интуитивно
- логически
- не принимаются вовсе

Продолжите верное утверждение:

*Появление средств массовой информации, сначала радио, а позднее телевидения...*

- улучшило свободный обмен информацией, сделав ее разнонаправленной.
- ускорило свободный обмен информацией, сделав ее более надежной.
- ухудшило свободный обмен информацией, сделав ее однонаправленной.

*Как Вы уже знаете, многие "не очень стройные" социально-экономические и бизнес-теории привели к неблагоприятным последствиям, "отвадив" студентов от моральной и социальной ответственности.*

Каким *свойством* обладают социальные теории (в отличие от физических), чтобы

такая ситуация могла произойти?

- свойством самореализации
- свойством влияния
- свойством аккумуляции

У каких организациях обычно встречается *синдром нарастания недоверия*?

- в малых организациях, где дистанция между руководителем и подчиненным очень незначительна
- в крупных организациях, где дистанция между руководителем и подчиненным значительна
- у индивидуальных предпринимателей
- в органах государственного управления

Выберите верное утверждение.

В чем суть *"синдрома нарастания недоверия"*?

- Работник и его руководитель не несут ответственности за совершенную ошибку или плохое исполнение обязанностей.
- Если работник делает ошибку или плохо справляется со своими обязанностями, руководители сразу относят это на свой счет.
- Если работник делает ошибку или плохо справляется со своими обязанностями, руководители не относят это на свой счет.

Выберите верное утверждение.

Какое из выражений точно характеризует *"синдром нарастания недоверия"*?

- «Если Вы хотите, чтобы работа была сделана хорошо – сделайте ее самостоятельно!»
- «Если Вы хотите, чтобы что-то было сделано, поручите это занятому человеку. Недаром этот человек занят!»
- «Если Вы хотите, чтобы что-то было сделано, постоянно контролируйте исполнителя!»

В чем состоит основная идея *модели Homo Economicus*?

- Современный человек рационален, так как всегда стремится к максимальной пользе для себя.
- Помимо максимизации пользы у человека есть и другие цели и мотивы, этика и мораль.
- Человек всегда стремится минимизировать для себя отрицательные экономические последствия.

Какими *толкованиями* оперируют в основном *современные теории менеджмента*?

- ментальными
- функциональными
- причинными

# Анализ проблем и целевая ориентация решений

## Тест "Анализ проблем и целевая ориентация решений"

### Общая группа

В чем заключается *главная трудность* “работы” с проблемами в организации?

- в поиске причин проблемы
- в поиске путей выхода из проблемной ситуации
- в распознавании проблемы

*АКБ “Рост” был вполне преуспевающим региональным банком, со стабильными положением и доходами, и несильно диверсифицированным списком услуг. В регионе, где работал банк, началось пригородное строительство коттеджей, поэтому банк решил заняться ипотечным кредитованием (необходимые специалисты быстро нашлись).*

*Выдав большое количество высокорисковых кредитов, банк потерял через пару лет треть своей стоимости. Но управляющего это не испугало и никаких мер он решил не предпринимать.*

*Еще через год банк обанкротился...*

По каким причинам в данном случае было затруднено своевременное *распознавание проблемы*?

- постоянные успехи организации
- недостаточная коммуникация между уровнями иерархии
- «производственная слепота» вследствие застарелых привычек
- отсутствие или недостаточное повышение квалификации работников
- недостаточная мотивация работников, которые боятся изменений

*Рассчитав показатели рентабельности своей компании “ПромМаш”, бухгалтер Проводкин Д.К., тут же сравнил их с показателями предприятий промышленного машиностроения по региону, и не поленился заглянуть в соответствующий раздел статистического сборника “Россия в цифрах”. Дела у “ПромМаши” или нормально, среднестатистически...*

Какой *метод выявления проблем* использовал в своей работе бухгалтер Проводкин Д.К.?

- метод анализа слабых мест
- метод опросных листов
- бенчмаркинг

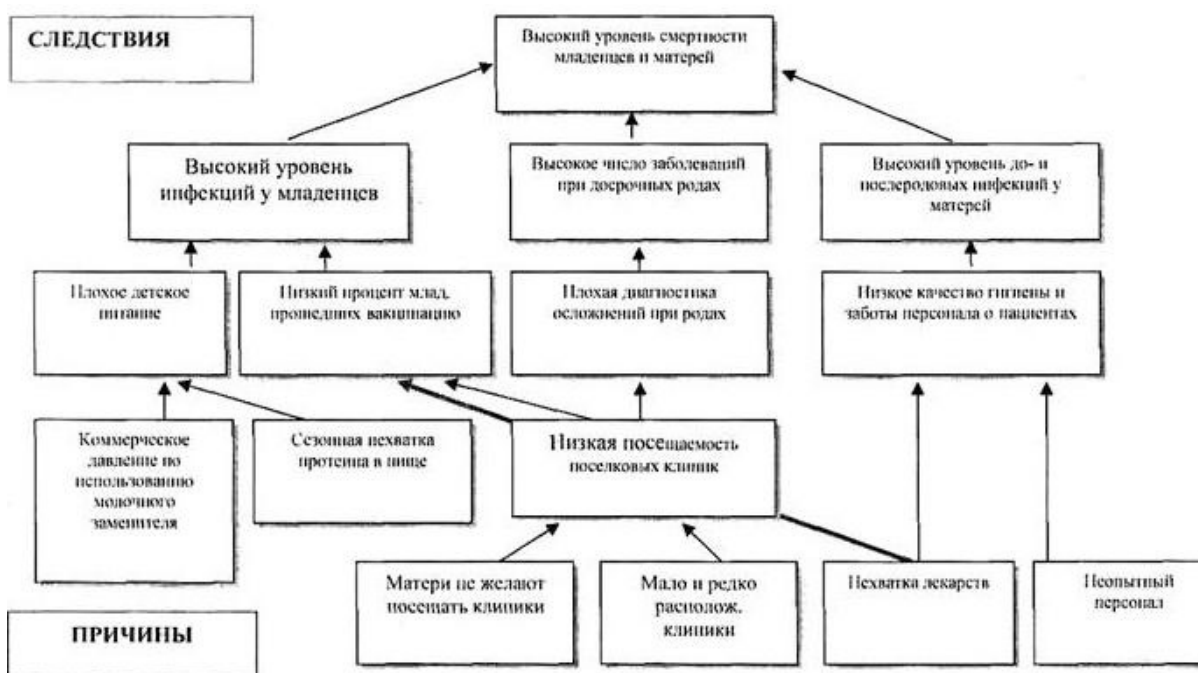
Какой принцип заложен в *метод анализа слабых мест*

- причинно-следственный
- корреляционно-регрессионный
- следственно-причинный

Расположите в логической последовательности *этапы проведения анализа проблем*:

- ⊕ причины проблемы
- ⊕ границы проблемы
- ⊕ определение проблемы
- ⊕ значение проблемы
- ⊕ решение проблемы

Рассмотрите рисунок ниже:



Какой из *методов* изучения проблем он иллюстрирует?

- тренинг по выявлению и формулированию проблемы
- построение дерева проблем
- INI-анализ (нет-есть анализ)

Если изучение проблем производилось с помощью построения дерева проблем,



дальнейшее *преобразование проблем в цели*, позволит получить...

- новое дерево конкретизированных проблем
- дерево целей
- план мероприятий по выходу из кризиса

Как рассматривает модель Homo Contractualis (человек контрактный) *лицо принимающее решения?*

- как человека, берущего на себя ответственность только в рамках контракта, заключенного с ним
- как рационально калькулирующего и ориентирующегося на свои личные интересы человека
- как иррационально действующего, но ориентированного на общественные интересы человека

*Компания рассматривает две альтернативы аренды складских помещений:*

Параметр	Альтернатива А	Альтернатива В
Стоимость аренды, тыс.руб/мес.	20	40
Удаленность от офиса, км	5,5	5,2
Площадь помещения, м <sup>2</sup>	100	100

*Несмотря на двойную разницу в размере арендных платежей, руководитель выбрал "Альтернативу В".*

Данное управленческое решение является...

- нерациональным
- рациональным

Какое из правил *рационального предпочтения* в данном случае не выполняется?

- доминантность
- транзитивность
- инвариантность
- все правила выполняются
- ориентация на будущее



- дерево причин
- дерево решений
- дерево состояний

*На ежегодное совещание совета директоров приехал эксцентричный совладелец бизнеса г-н Хамов. Им было предложено несколько направлений развития компании, в частности – “повышение доли рынка на 300%”, что сильно озадачило топ-менеджмент.*

Чтобы подобная цель могла стать *основой* для последующего планирования, она, в первую очередь, должна быть...

- функциональной
- операциональной
- иррациональной

Распределите цели на группы:

*Фундаментальные цели*



*Инструментальные цели*



+ благоприятный имидж компании в глазах общественности

+ высокая стоимость предприятия

+ расширение товарной линейки

+ экологичность продукции

+ оптимальная структура затрат

*В ВУЗах одним из показателей уровня научной работы является количество публикаций в специализированных научных изданиях.*

О каком индикаторе достижения цели в данном случае идет речь?

- естественные переменные
- прокси-атрибуты
- искусственные переменные

В чем заключается *Теорема В. Томаса*?

- личность — это как конгломерат неопределенно большого числа различных частей
- ЛПР всегда придает решению субъективную окраску, даже если он стремится к максимальной объективности
- если люди определяют ситуацию как реальную, то и свои выводы они делают из нее как из реальной ситуации

Что представляет собой ситуация *«ритуального модуса»*?

- при групповом решении используется творческий потенциал каждого члена команды и достигаются синергетические эффекты
- группа ориентируется на решение другой группы, принятое в прошлом
- одна личность принимает решение от лица группы

Директор компании и два его заместителя рассматривают несколько вариантов использования сверхдоходов компании, полученных в прошлом году:

A1 – выплата повышенных дивидендов;

A2 – реконструкция офисного здания;

A3 – приобретение новой технологической линии.

Матрица предпочтений совета директоров

Директор1	Директор2	Директор3
A1	A3	A3
A2	A1	A2
A3	A2	A1

При *единичном голосовании* будет выбрана альтернатива:

- A3
- A2
- A1
- к результату не приходят

По *критерию Борда* победит альтернатива:

- A1
- A2
- к результату не приходят
- A3

Директор компании и два его заместителя рассматривают несколько вариантов использования сверхдоходов компании, полученных в прошлом году:

A1 – выплата повышенных дивидендов;

A2 – реконструкция офисного здания;

A3 – приобретение новой технологической линии.

Матрица предпочтений совета директоров

Директор1	Директор2	Директор3
A1	A3	A3
A2	A1	A2
A3	A2	A1

Рассчитайте результаты голосования при *парном сравнении*:

## Вариант 1

Рядок голосования такой:

A1 с A2

A1 с A3

*Выигрывает альтернатива*

- к результату не приходят
- A1
- A2
- A3

## Вариант 2

При *другом порядке* голосования:

A3 с A2

A2 с A1

*Выигрывает альтернатива:*

- A3
- к результату не приходят
- A1
- A2

## Вариант 3

При таком порядке голосования:

A3 с A1

A3 к A2

*Побеждает альтернатива:*

- A3
- A1
- A2
- к результату не приходят



# Теории и модели принятия решений

## Тест "Теории и модели принятия решений"

### Общая группа

Расположите в логической последовательности шаги *схемы разработки решения, предложенной К. Биркером*:

✚ Конкретизация рассматриваемой проблемы

✚ Установление критериев оценки решения

✚ Проверка на отрицательные последствия в других отраслях деятельности

✚ Изучение исходного положения

✚ Окончательный выбор одной из альтернатив и принятие решения

✚ Оценка найденных альтернатив

✚ Разработка альтернатив

Установите соответствие *теории принятия решений* ее *содержанию*:

*Описательные (дескриптивные) теории*



✦ Исследуют логические основы и разрабатываются формальные правила для рациональных решений.

*Нормативные (прескриптивные) теории*



✦ Учитывают как объективные, логические факторы, так и субъективные, индивидуальные аспекты принятия решений.

*Интегративные теории*



✦ Дают ответ на вопрос как и почему в реальной жизни принимаются решения.

*Замкнутые и открытые модели* принятия решений соответствуют теории...

- прескриптивной
- интегративной
- дескриптивной

*Компания “Альфа” разрабатывает новый революционный продукт – удобрение для сельского хозяйства, позволяющее в полтора раза увеличивать урожайность зерновых. Юридическая сторона вопроса совершенно отлажена, но еще не завершен последний этап исследований в опытном хозяйстве; не начала в полную силу работать маркетинго-сбытовая компания.*

*Неожиданно, руководство компании узнает, что с похожим продуктом планирует выходить на рынок иностранная компания.*

*Перед руководством “Альфы” встает проблема: “стартовать” сейчас (пусть и не с полным пакетом исследований) или “как планировалось”, но тогда есть вероятность, что придется выходить на рынок, уже занятый другими...*

*Времени хорошо поразмыслить, провести дополнительные исследования рынка, нет и...”Альфа” решит запустить продукт раньше.*

Как называется подход к принятию *рационального решения*, описанный выше?

- ограниченной рациональности
- процедурной рациональности
- ретроспективной рациональности
- контекстуальной рациональности

Какова область применения *открытых моделей* нормативной теории решений?

- хорошо структурированные проблемы, отличающиеся точной информацией о внешней среде
- неявные проблемы, которые могут и не возникнуть в экономической системе
- плохо структурированные проблемы, которые определены не полностью или с малой точностью

В чем смысл *теории ограниченно-рационального выбора*?

- Решения принимаются максимально объективно: ЛПР старается применять различные научные процедуры и техники принятия решений. Всегда идет поиск оптимума.
- Решения принимаются в рамках индивидуального горизонта восприятия лица, принимающего решение. Поиск альтернатив ограничивается только идентификацией удовлетворительных вариантов; лишь в исключительных случаях ищут оптимум.
- Решения принимаются на основании большого объема информации и подходят только для хорошо структурированных проблем. Из вариантов решений выбирается более-менее подходящее, не обязательно оптимальное.

Из списка ниже выберите примеры *распространенных моделей решений*:

- ABC - анализ
- модель организованной (управляемой) анархии
- модель приращений
- конфликтная модель решений
- политическая модель решений

Для выработки *политических решений* была создана модель...

- конфликтная
- организованной анархии
- приращений

Какие два условия обязательны для поиска альтернативных решений проблем в *креативных техниках*?

- группа экспертов должна состоять из 3-5 человек
- выдвижение альтернатив происходит только в письменной форме
- любая критика и оценка идей должны быть абсолютно исключены
- количество идей на первом месте, их качество – на втором

Перед Вами карта бренда:



Ритм  
уже цвет его и ал жемло

Какой *логический прием поиска альтернативных решений* в данном случае использовал автор?

- картографирование мыслей
- мультикарточная техника
- ABC-анализ

Расположите в логической последовательности этапы составления *метаплана*:

⊕ Структурирование
⊕ Фиксация результата
⊕ Постановка задачи
⊕ Заполнение карточек
⊕ Группирование
⊕ Вывод решения

В чем заключается *главное условие* применимости ABC-анализа?

- должны быть получены какие-либо совершенно новые идеи
- признаки должны выражаться в количественной форме
- необходимо выбрать из всех альтернатив одну оптимальную

В чем смысл такой техники как *«Лесные» совещания*?

- на природе или в неформальной обстановке уходит напряженность и конфликтность и группа может продуктивно разрешить проблемы
- тайные совещания по важнейшим вопросам, когда заранее неизвестен круг участников, позволяют “совместить” мнения специалистов из различных областей
- в ходе обсуждения альтернатив на коллег можно кричать (вести себя “как в лесу”), что позволяет снять напряженность

В чем заключается *основная идея* Г.С. Альтшуллера и его теории решения изобретательских задач (ТРИЗ)?

- аналогии при поиске технических решений необходимо искать, меняя вид используемой энергии
- идея заключалась в том, чтобы сопоставить две «мыслительные размерности»
- поиск решения осуществляется в строгой логической последовательности на основе законов развития технических (и иных) систем

На чем основывается метод *фантастического путешествия* при принятии управленческих решений?

- предполагает привлечение информации из нашего подсознания
- основан на воображении, пытается помочь человеку вжиться в определенную ситуацию (войти в роль)
- на вопроснике, который позволяет модернизировать старые известные продукты или усилить слабые идеи



# Технологии принятия решений

## Тест "Технологии принятия решений"

### Общая группа

Концерн рассматривает варианты приобретения одного из пяти производств. Начальник отдела силияний и поглощений, отвечающий за сделку, установил следующие уровни притязаний:

- Рыночная капитализация (Ц1) не менее 240 млн.р.,
- Уставный капитал (Ц2) не менее 45 млн.р.
- Уровень брака (Ц3) не более 2,5%.
- Известность продукции покупателям (Ц4) не менее «хорошо»,
- Прибыль от продаж (Ц5) подлежит максимизации.

#### Установление уровня притязаний

	Ц1	Ц2	Ц3	Ц4	Ц5
АО "Полет"	260	45	2,5	хорошо	60
АО "Алмаз"	250	45	1,0	хорошо	70
АО "Протон"	105	70	8,0	почти удовлетворительно	65
АО "Факел"	230	50	2,5	удовлетворительно	55
АО "Фокус"	245	50	1,0	очень хорошо	85

Какое из производств следует купить концерну?

- АО “Факел”
- АО “Полет”
- АО “Алмаз”
- АО “Протон”
- АО “Фокус”

*Какую из альтернатив следует выбрать, используя при принятии решения принцип доминантности?*

	<i>Прибыль, %</i>	<i>Рыночная доля, %</i>
<i>A1</i>	<i>14</i>	<i>37</i>
<i>A2</i>	<i>18</i>	<i>29</i>
<i>A3</i>	<i>22</i>	<i>32</i>
<i>A4</i>	<i>20</i>	<i>34</i>
<i>A5</i>	<i>25</i>	<i>39</i>

- A4
- A1
- A3
- A2
- A5

Используя при принятии решения **принцип эффективности**, какие из альтернатив сразу должны быть исключены из дальнейшего рассмотрения?

	Прибыль, %	Рыночная доля, %
A1	12	25
A2	12	27
A3	18	29
A4	22	16
A5	20	24

- A5
- A2
- A3
- A4
- A1

В чем состоит **«Эффект владения»**?

- цена продажи, за которую ЛПР готова отдать товар всегда равна цене, за которую лицо готово этот товар купить
- цена продажи, как правило, существенно выше ниже, за которую лицо готово было бы купить товар
- цена продажи, как правило, существенно выше цены, за которую лицо готово было бы купить товар

Примените **правило Вальда** для матрицы решений, заполнив недостающую колонку

данными, и сделайте выводы.

*Компания рассматривает три стратегии развития при трех состояниях внешней среды: росте, спаде и неизменном уровне экономики.*

Альтернативы (стратегии)	Экономический рост	Неизменный уровень экономики	Экономический спад	Правило минимакса
Выход с новым продуктом, млн.уе	100	110	60	<input type="text"/>
Дополнительная реклама, млн.уе	150	90	80	<input type="text"/>
Выход на новый рынок, млн.уе	200	160	40	<input type="text"/>

В соответствии с правилом Вальда (минимакса) следует выбрать альтернативу:

- выход с новым продуктом
- выход на новый рынок
- дополнительная реклама

Примените *правило максимакса* для матрицы решений, заполнив недостающую колонку данными, и сделайте выводы.

Компания рассматривает три стратегии развития при трех состояниях внешней среды: росте, спаде и неизменном уровне экономики.

Альтернативы (стратегии)	Экономический рост	Неизменный уровень экономики	Экономический спад	Правило максимакса
Выход с новым продуктом, млн.уе	100	110	60	<input type="text"/>
Дополнительная реклама, млн.уе	150	90	80	<input type="text"/>
Выход на новый рынок, млн.уе	200	100	40	<input type="text"/>

В соответствии с правилом максимакса следует выбрать альтернативу:

- выход на новый рынок
- выход с новым продуктом
- дополнительная реклама

Примените *правило Гурвича* для матрицы решений, заполнив недостающую колонку данными, и сделайте выводы. (Считайте, что мы имеем дело с умеренным пессимистом и  $\alpha = 0,3$ )

Компания рассматривает три стратегии развития при трех состояниях внешней среды: росте, спаде и неизменном уровне экономики.

Альтернативы (стратегии)	Экономический рост	Неизменный уровень экономики	Экономический спад	Правило Гурвича
Выход с новым продуктом, млн.уе	100	110	60	<input type="text"/>
Дополнительная реклама, млн.уе	150	90	80	<input type="text"/>
Выход на новый рынок, млн.уе	200	160	40	<input type="text"/>

В соответствии с правилом Гурвича следует выбрать альтернативу:

- выход на новый рынок
- выход с новым продуктом
- дополнительная реклама

Примените *правило Лапласа* для матрицы решений, заполнив недостающую колонку данными, и сделайте выводы.

Компания рассматривает три стратегии развития при трех состояниях внешней среды: росте, спаде и неизменном уровне экономики.

Альтернативы (стратегии)	Экономический рост	Неизменный уровень экономики	Экономический спад	Правило Лапласа
Выход с новым продуктом, млн.уе	100	110	60	<input type="text"/>
Дополнительная реклама, млн.уе	150	90	80	<input type="text"/>
Выход на новый рынок, млн.уе	200	160	40	<input type="text"/>

В соответствии с правилом Лапласа следует выбрать альтернативу:

- выход с новым продуктом
- дополнительная реклама
- выход на новый рынок

Изучением процесса принятия решений в условиях риска занимался Р. Кетлинский. Чем по его мнению определяется *уровень риска* ( $R$ )?

- размеров выигрыша
- размером проигрыша
- субъективной вероятностью проигрыша
- величиной ожидаемого убытка

С какой целью проводится *анализ чувствительности решения*?

- позволяет определить границы, при которых преимущественная альтернатива меняется на другую
- позволяет определить комбинацию факторов, при альтернатива становится оптимальной
- позволяет определить возможные последствия реализации управленческого решения

Какие подходы из списка ниже применяются для *анализа чувствительности решения*?

- правило Байеса
- правило модального значения
- метод анализа отклонений
- метод критического значения

Какие виды *сценарных прогнозов (сценариев)* обычно используются?

- пессимистичный
- срединный
- оптимистичный
- перспективный

При соблюдении *каких (двух) условий* групповые экспертные оценки более надежны, чем индивидуальные?



- приемлемое «гладкое» распределение оценок
- групповая надежность
- использование универсальной шкалы Харрингтона
- групповая оценка является единственным основанием для принятия решения

Распределите различные техники работы с экспертами по формам проведения:

*Очные техники*



+ метод Дельфи

+ «мозговая атака»

+ разовый анонимный опрос

+ «метод комиссии»

+ «метод отнесенной оценки»

*Заочные техники*



Каким образом может быть достигнуто *снижение уровня неопределенности* в экспертных оценках?

- другими методами анализа имеющейся информации
- при получении новой информации
- дальнейшими опросами специалистов

# Реализация решений и ответственность руководителя

## Тест "Реализация решений"

### Общая группа

Продолжите *первую теорему Гилберта*, выбирая верные варианты из выпадающего меню:

“*Человеческая компетентность тем выше, чем  результат и чем  затраченные на его достижение усилия.*

*Ваша группа производит товаров на 1000 долларов при издержках в 250 долларов, а лучшая группа производит товаров на 4800 долл. при издержках в 400 долл.*

Потенциал повышения производительности работы вашей группы составляет  раза.

Каким образом реализуется на практике такой подход как «*менеджмент открытой книги*» (*Open-Book-Management*)?

- распределение дивидендов и сверхдоходов в организации между всеми сотрудниками
- регулярное ознакомление узкого круга сотрудников с финансовым положением организации
- обучение сотрудников финансовому менеджменту в объеме, необходимом для понимания финансовых документов
- проведение регулярных совещаний, знакомство и обсуждение финансовых показателей

Какова основная цель *менеджмента посредственности*?

- развитие рядовых сотрудников
- процветание компании в целом
- сохранение собственного положения

В каких *типах организационных структур* этот вид менеджмента наиболее распространен?

- у индивидуальных предпринимателей
- на крупных предприятиях
- бюджетных организациях
- государственных учреждениях

Расположите этапы *процесса контроля* в логической последовательности:

✚ Измерение того, что было действительно достигнуто за определенный период

✚ Выполнение действий для коррекции серьезных отклонений от первоначального плана

✚ Установление стандартов

Распределите элементы *репертуара поведения личности* по составляющим:

*Знания*



*Возможности*



*Мотивы*



✚ Потребности

✚ Антипатии

✚ Способности

✚ Образование

✚ Душевная работоспособность

✚ Предпочтения

✚ Физическая работоспособность

✚ Ценности