

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Смирнов Сергей Николаевич  
Должность: врио ректора  
Дата подписания: 11.06.2024 13:40:33  
Уникальный программный ключ:  
69e375c64f7e975d4e8830e7b4fcc2ad1bf35f08

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

Утверждаю:  
Руководитель ООП  
Чегринцова С.В.  
«20» марта 2024 г.  
Тверской государственный университет  
управление

Рабочая программа дисциплины (с аннотацией)  
Разработка управленческих решений

Направление подготовки  
38.03.03 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Профиль подготовки  
Управление трудовыми и социальными процессами в организации

Для студентов 4 курса очной формы обучения  
4 курса очно-заочной формы обучения

Составитель: к.э.н., доцент В.А. Генг

Тверь, 2024

## **I. Аннотация**

### **1. Цель и задачи дисциплины**

Целью учебной дисциплины «Разработка управленческих решений» является формирование теоретических знаний о математических, статистических и количественных методах разработки, принятия и реализации управленческих решений и практических навыков находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность.

Задачами дисциплины являются изучение современных методов разработки и принятия управленческих решений, используемых в практической деятельности отечественных и зарубежных организаций; изучение технологий процессов разработки и принятия эффективных управленческих решений; получение практических навыков и умений самостоятельно разрабатывать и принимать управленческие решения и адаптировать методы принятия управленческих решений, исходя из особенностей конкретного объекта управления, что позволит обеспечить качественно иной уровень усвоения учебного материала, а также организации учебно-познавательной деятельности и самообразования.

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

Дисциплина относится к обязательной части учебного плана по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, профиль «Управление трудовыми и социальными процессами в организации» Для успешного освоения учебной дисциплины в качестве входных знаний студент должен обладать знаниями в области математики, статистики, экономической теории, теории организации, теории и практики управления, социального взаимодействия в командной работе, полученными при изучении программ бакалавриата и общеобразовательных программ.

Знания, полученные при изучении данной дисциплины, могут быть использованы при освоении других дисциплин программы бакалавриата 38.03.03 Управление персоналом: Аудит персонала и кадровый консалтинг, Экономика организации, Нормирование и оплата труда, Производственная практика и др.

**3. Объем дисциплины: 5 зачетных единиц, 180 академических часов, в том числе:**

**Для очной формы обучения:**

**контактная аудиторная работа:** лекции 34 часа, практические занятия 34 часа,

**самостоятельная работа:** 112 часов, в том числе контроль 27 часов.

**Для очно-заочной формы обучения:**

**контактная аудиторная работа:** лекции 16 часов, практические занятия 16 часов,

**самостоятельная работа:** 148 час, в том числе контроль 27 часов.

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

Планируемые результаты освоения образовательной программы (формируемые компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине
<i>Указывается код и наименование компетенции</i>	<i>Приводятся индикаторы достижения компетенции в соответствии с учебным планом</i>
УК-1 Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	УК-1.1 Анализирует задачу, выделяя ее базовые составляющие
	УК-1.2 Определяет, интерпретирует и ранжирует информацию, требуемую для решения поставленной задачи
	УК-1.4 При обработке информации отличает факты от мнений, интерпретаций, оценок, формирует собственные мнения и суждения, аргументирует свои выводы и точку зрения
	УК-1.5 Рассматривает и предлагает возможные варианты решения поставленной задачи, оценивая их достоинства и недостатки
УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.1 Определяет круг задач в рамках поставленной цели, определяет связи между ними
	УК-2.2 Предлагает способы решения поставленных задач и ожидаемые результаты; оценивает предложенные способы с точки зрения соответствия цели проекта
	УК-2.5 Представляет результаты проекта, предлагает возможности их использования и/или совершенствования
УК-10 Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	УК-10.1 Использует основные принципы экономического анализа (принцип альтернативных издержек, ценности денег во времени и т.п.)
	УК-10.2 Использует правовые базы данных и прочие ресурсы для получения информации о своих правах и обязанностях, связанных с осуществлением экономической политики государства
	УК-10.3 Использует финансовые инструменты для управления личными финансами (личным бюджетом)
	УК-10.4 Применяет методы личного экономического и финансового планирования для достижения поставленных целей
	УК-10.5 Контролирует собственные экономические и финансовые риски
ОПК-3 Способен разрабатывать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать	ОПК-3.1 Определяет перечень мероприятий, направленных на реализацию стратегии управления персоналом
	ОПК-3.2 Оценивает предложенные мероприятия с учетом организационных и социальных последствий
	ОПК-3.3 Разрабатывает план реализации мероприятий в рамках стратегии управления персоналом
	ОПК-3.4 Определяет и выполняет задачи с учетом личной ответственности в рамках разработанных

	мероприятий
	ОПК-3.5 Оформляет необходимые документы при реализации запланированных мероприятий

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

**По очной форме обучения:** экзамен, 7 семестр

**По очно-заочной форме обучения:** экзамен, А семестр (4 курс)

**6. Язык преподавания русский.**

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

**Для очной формы обучения**

Учебная программа – наименование разделов и тем	Всего (час.)	Контактная работа (час.)				Самостоятельная работа, в том числе Контроль (час.)	
		Лекции		Практические занятия			Контроль самостояте льной работы (в том числе курсовая работа)
		всего	в т.ч. практич еская подгото вка	всего	в т.ч. практич еская подгото вка		
Тема 1. История науки об управленческих решениях. Подходы к разработке и принятию управленческих решений. Теоретические основы разработки управленческого решения	12	2		2		-	8
Тема 2. Условия и факторы принятия эффективных решений. Классификация управленческих проблем и типология управленческих решений.	16	3		3		-	10
Тема 3. Линейное программирование. Типовые задачи Решаемые методом линейного программирования. Задача распределения ресурсов. Задача о назначениях	18	4		4		-	10

Тема 4. Принятие решений в условиях определенности, неопределенности и риска. Стратегические игры. Теория игр	24	4		4		-	16
Тема 5. Анализ факторов, влияющих на процесс принятия решения.	18	3		3		-	12
Тема 6. Модели принятия решений	20	4		4			12
Тема 7. Методы прогнозирования и сценарии описания развития ситуации	20	4		4			12
Тема 8. Эффективность управленческих решений. Управление качеством решений	16	3		3			10
Тема 9. Социально-психологические аспекты разработки, Принятия и реализации управленческих решений.	20	4		4			12
Тема 10. Человеческий фактор и организационная культура в аспекте принятия управленческих решений.	16	3		3			10
<b>ИТОГО</b>	<b>180</b>	<b>34</b>		<b>34</b>			<b>112</b>

#### Для очно-заочной формы обучения

Учебная программа – наименование разделов и тем	Всего (час.)	Контактная работа (час.)			Самостоятельная работа, в том числе Контроль (час.)
		Лекции	Практические занятия	Контроль самостоятельной работы (в том числе курсовая работа)	

		всего	в т.ч. практич еская подгото вка	всего	в т.ч. практич еская подгото вка		
Тема 1. История науки об управленческих решениях. Подходы к разработке и принятию управленческих решений. Теоретические основы разработки управленческого решения	14	1		1		-	12
Тема 2. Условия и факторы принятия эффективных решений. Классификация управленческих проблем и типология управленческих решений.	14	1		1		-	12
Тема 3. Линейное программирование. Типовые задачи решаемые методом линейного программирования. Задача распределения ресурсов. Задача о назначениях	20	2		2		-	16
Тема 4. Принятие Решений в условиях определенности, неопределенности и риска. Стратегические игры. Теория игр	22	2		2		-	18
Тема 5. Анализ факторов, влияющих на процесс принятия решения.	28	2		2		-	24
Тема 6. Модели принятия решений	16	2		2			12

Тема 7. Методы прогнозирования и сценарии описания развития ситуации	22	2		2			18
Тема 8. Эффективность управленческих решений. Управление качеством решений	16	2		2			12
Тема 9. Социально-психологические аспекты разработки, принятия и реализации управленческих решений.	14	1		1			12
Тема 10. Человеческий фактор и организационная культура в аспекте принятия управленческих решений.	14	1		1			12
<b>ИТОГО</b>	<b>180</b>	<b>16</b>		<b>16</b>			<b>148</b>

### **Содержание разделов и тем по дисциплине**

#### **Тема 1. История науки об управленческих решениях. Подходы к разработке и принятию управленческих решений. Теоретические основы разработки управленческого решения**

Возникновение науки об управленческих решениях и ее связь с другими науками об управлении. Основные научные подходы, применяемые при разработке управленческих решения: системный, процессуальный, личностно-деятельностный, культурологический, ситуационный подходы (общий обзор).

#### **Тема 2. Теоретические основы разработки управленческого решения.**

Решение как выбор альтернативы. Решения в обыденной жизни человека.

Психология принятия решения. Мотивация успеха и избегания неудачи при принятии решения. Решения, типичные для функции управления: планирование, организация деятельности, мотивация, контроль. Движущие силы процесса принятия решения. Протекание процесса. Лица, ответственные за принятие решения. Компромиссы. Интуитивные решения. Решения, основанные на суждениях. Структура управленческого решения. Форматы управленческого решения в отечественной практике.

Семинар. Тренинг принятия управленческих решений с соблюдением заданного формата решения. Критика предложенных решений.



### **Тема 3. Линейное программирование. Типовые задачи решаемые методом линейного программирования. Задача распределения ресурсов.**

Леонид Витальевич Канторович -экономист, пионер и один из создателей линейного программирования. Типовые управленческие задачи решаемые методом линейного программирования: задача распределения ресурсов, задача о назначениях, транспортная задача, задача составления смесей, задача о ранце, задача коммивояжера. Программирование типовых задач линейного программирования.

Семинар. Решение задач линейного программирования.

### **Тема 4. Принятие решений в условиях определенности, неопределенности и риска. Стратегические игры. Теория игр.**

Основные понятия теории стратегических игр. Смешанные стратегии. Мажорирование стратегий. Разработка управленческих решений в условиях определенности. Теория игр. Понятие игры с противником и природой. Принятие решений в условиях полной неопределенности. Принятие решений в условиях риска. Критерии Сэвиджа, Вальда, Лапласа. Критерий Гурвица – компромиссный способ принятия решения. Выбор решения с помощью дерева решений (позиционные игры). Функция полезности Неймана – Morgenштерна. Статистические игры.

Семинар. Решение задач в смешанных стратегиях. Решение задач с применением критериев Сэвиджа, Вальда, Лапласа, Гурвица. Исследование управленческих задач с использованием дерева решения.

### **Тема 5. Анализ факторов, влияющих на процесс принятия решения.**

Личностные оценки и приоритеты менеджеров при принятии решений. Поведенческие ограничения при принятии решений. Организационная культура как фактор принятия решения. Определенность или неопределенность ситуации. Проблема принятия решения в условиях риска. Классификация рисков при принятии решения, проблема оценки риска. Время и изменяющаяся внешняя среда принятия решения. Информационные ограничения. Экологические факторы принятия решения.

### **Тема 6. Модели принятия решений**

Модели нормативной теории решений. Замкнутые и открытые модели принятия решений. Модель приращений. Конфликтная модель. Политическая модель. Модель организованной анархии

### **Тема 7. Методы прогнозирования и сценарии описания развития ситуации.**

Прогнозирование как метод управления. Количественные методы прогнозирования. Анализ временных рядов. Анализ тенденций развития. Применение общих законов развития систем. Каузальное (причинно-следственное) моделирование. Качественные методы прогнозирования.

Применение экспертных оценок в прогнозировании и разработке управленческих решений. Основные понятия об экспертизе. Метод «Дельфи». Метод мозговой атаки. Сценарии развития как форма прогноза.

Семинар. Разработка сценарного плана развития организации в ситуации принятия различных альтернативных решений.

### **Тема 8. Эффективность управленческих решений. Управление качеством.**

Общее понятие об эффективности. Эффективное решение. Допустимое решение. Правильное решение. Ограничения эффективности. Контроль за выполнением решения. Проблемы обратной связи и информационных барьеров. Общие представления об оценке качества. Международные системы оценки качества в управлении. Качество решения: процессуальные и результирующие критерии. Семинар. Анализ конкретной ситуации по оценке качества принятого решения и его потенциальной эффективности.

### **Тема 9. Социально-психологические аспекты разработки, принятия и реализации управленческих решений.**

Социально-психологические факторы разработки управленческих решений. Психологические фазы принятия и реализации управленческих решений. Приоритетность дел. Психологические перегрузки и самоуспокоение ЛПР. Диспозиционный статус лица, принимающего решения, и уровни его осознания. Типы интеллектов. Учет факторов делового поведения руководителей и подчиненных при РУР. Семинар. Отработка отдельных методов в ходе решения управленческих задач и анализа конкретных ситуаций с учетом социально-психологические факторы влияющих на поведение ЛПР.

### **Тема 10. Человеческий фактор и организационная культура в аспекте принятия управленческих решений.**

Общее представление об организационной культуре. Влияние организационной культуры и человеческого фактора на процесс разработки, принятия и реализации решений. Проблема принятия решений в инновационном процессе. Инновационные решения и укоренения новых институтов (институциональная модель). Личностные характеристики субъектов процесса разработки и реализации решения. Основные методы преодоления конфликтов при принятии решений. Семинар. Анализ конкретных управленческих ситуаций.

## **III. Образовательные технологии**

Учебная программа – наименование разделов и тем	Вид занятия	Образовательные технологии
Тема 1. История науки об управленческих решениях. Подходы к разработке и принятию управленческих решений. Теоретические основы разработки управленческого решения	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Проектная технология Информационные (цифровые) технологии Дискуссионные технологии

Тема 2. Условия и факторы принятия эффективных решений. Классификация управленческих проблем и типология управленческих решений.	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Проектная технология Информационные (цифровые) технологии Тренинг
Тема 3. Линейное программирование. Типовые задачи решаемые Методом линейного программирования. Задача распределения ресурсов . Задача о назначениях	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Проектная технология Информационные (цифровые) технологии
Тема 4. Принятие решений в условиях определенности, неопределенности и риска. Стратегические игры. Теория игр	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Проектная технология Информационные (цифровые) технологии Технологии развития критического мышления Методы группового решения творческих задач
Тема 5. Анализ факторов, влияющих на процесс принятия решения.	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Проектная технология Информационные (цифровые) технологии Технологии развития критического мышления Методы группового решения творческих задач
Тема 6. Модели принятия решений	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Дискуссионные технологии, Информационные (цифровые) технологии, Метод case-study
Тема 7. Методы прогнозирования и сценарии описания развития ситуации.	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Информационные (цифровые) технологии, Метод case-study
Тема 8. Методы управленческих решений.	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Дискуссионные технологии, Информационные (цифровые) технологии, Метод case-study
Тема 9. Социально-психологические аспекты разработки, принятия и	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация

реализации управленческих решений.	Практическое занятие	Дискуссионные технологии, Информационные (цифровые) технологии, Методы группового решения творческих задач, Метод case-study
Тема 10. Коллективная работа по разработке и принятию управленческих решений. Анализ альтернатив при разработке групповых решений.	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Методы группового решения творческих задач, Информационные (цифровые) технологии

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

Оценочные материалы для проведения текущей аттестации

1. *Контрольные вопросы и задания для практических занятий.*

**Тема 1. История науки об управленческих решениях. Подходы к разработке и принятию управленческих решений. Теоретические основы разработки управленческого решения**

Ответьте на следующие вопросы:

1. В чем отличие УР от всех других решений?
2. Как связаны понятия факторы производства, внутренняя и внешняя среда компании и процесс принятия УР?
3. Какие определения УР Вы можете предложить?
4. Какие критерии классификации УР Вы можете выделить?
5. При соблюдении каких требований УР будет качественным?
6. От чего зависит качество УР?
7. В чем связь между УР и функциями менеджмента?
8. Какова роль личных качеств руководителя при принятии УР?
9. Назовите три самых важных на Ваш взгляд качества руководителя, необходимых для принятия УР
10. Какова роль практического опыта руководителя при принятии УР?

Задание

Соотнесите формы разработки и реализации управленческих решений

Указ	А		Предписание
Закон			Убеждение
Приказ			Разъяснение
Распоряжение			Принуждение
Указание	Б		Наставление
Положение			Сообщение

Протокол			Деловая беседа
Инструкция			Личный пример
Правила			Обучение
Соглашения	В		Совет
Договор			Деловая игра
Контракт			Совещание
Оферта			Заседание
Акцепт			Отчет
Акт	Г		Деловое слово
План			
Модель			

## **Тема 2. Условия и факторы принятия эффективных решений. Классификация управленческих проблем и типология управленческих решений.**

1 Что такое решение в общем виде?

- А. Любой результат мыслительной деятельности человека.
- Б. Действия руководителя в рамках своих функций.
- В. Распоряжение руководителя, поддержанное коллективом.

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

- А. Есть.
- Б. Нет, технология и подходы руководителя должны быть одни и те же.
- В. Есть, но несущественные, так как в этих системах много общего, например, везде требуется организация, планирование и т.д.

3 Изложите основное требование к УР.

- А. Должно соответствовать уставным документам организации.
- Б. Иметь четкую целевую направленность.
- В. Иметь параметры для внешнего и внутреннего контроля.

4 Перечислите основные элементы обобщенной схемы процесса РУР.

- А. Цель, ситуация, проблема, решение.
- Б. Глобальная цель, технократическая цель и социальная цель.
- В. Разработка решения, согласование решения и утверждение решения.

5 Как формулируется «глобальная цель управления»?

- А. Максимальное удовлетворение потребностей и интересов человека.

Б. Получение максимальной прибыли организацией.

В. Обеспечение слаженной деятельности всех руководителей.

6 Что такое «конкретная ситуация»?

А. Реальное положение дел относительно провозглашенной цели.

Б. Набор реальных ситуаций в производственной или в управленческой сфере деятельности, с которыми организации приходится сталкиваться в процессе деятельности.

В. Набор возмущающих воздействий, которые мешают организации продвигаться к намеченным целям.

7 Что такое «проблема»?

А. Рассогласование между целью и соответствующей ей конкретной ситуацией.

Б. Нерешенные задачи.

В. Набор причин, мешающих достижению целей организации.

8 Имеются ли отличия термина «потребности» от термина «интересы человека»?

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

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

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

9 Каковы особенности разработки решений в технических системах?

А. Набор решений ограничен, и последствия их предопределены.

Б. Даже типовые решения иногда дают непредсказуемые результаты.

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

10 Каковы особенности разработки решений в биологических системах?

А. Даже типовые решения иногда дают непредсказуемые результаты.

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

В. Набор решений ограничен, и последствия их предопределены.

11 Каковы особенности РУР в социальных системах?

А. Даже типовые решения иногда дают непредсказуемые результаты.

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

В. Набор решений ограничен, и последствия их предопределены.

12 Дайте обобщенное определение управленческого решения.

А. Решение, принимаемое руководителем в социальной системе.

Б. Решение, принимаемое руководителем в любой сфере его деятельности.

В. Решение, принимаемое руководителем и направленное на управление каким-либо процессом.

### **Тема 3. Линейное программирование. Типовые задачи решаемые методом линейного программирования. Задача распределения ресурсов. Задача о назначениях**

Менеджер по ценным бумагам намерен разметить 100 000 руб. капитала таким образом, чтобы максимизировать годовые проценты с дохода. Его выбор ограничен четырьмя возможными объектами инвестиций: А, В, С, D. Объект А позволяет

получить 6% годовых, объект В -8% годовых, объект С – 10%, а объект D – 9% годовых. Для всех объектов инвестирования степень риска и условия размещения капитала различны. Для снижения риска не менее половины капитала необходимо разместить в объекты А и В. Для обеспечения ликвидности не менее 25% капитала нужно разместить в объект D. С учетом возможных изменений в социально-экономической политике в объект С следует вкладывать не менее 30% инвестиций.

Задание: Сформулировать задачу в формате линейного программирования.

#### **Тема 4. Принятие решений в условиях определенности, неопределенности и риска. Стратегические игры. Теория игр**

Владелец кондитерской в начале дня принимает решение, сколько пирожных стоит иметь в запасе, чтобы удовлетворить спрос. Закупочная цена – 0,70 руб., цена продажи -1,30 руб. Остаток распродается в конце дня по 0,30 руб. Цены даны за 1 штуку. В таблице представлены данные по объемам спроса за предшествующие 50 дней.

<i>Спрос на пирожные, штук в день</i>	1	2	3	4	5
Частота	5	10	15	15	5
Относительная частота (вероятность)	0,1	0,2	0,3	0,3	0,1

Принять решение в условиях неопределенности используя правила: максимакс, минимакс, лаплас, минимаксное правило возможных потерь.

Принять решение в условиях риска. Принять решение используя критерий Гурвича. Определить стоимость совершенной информации.

#### **Тема 5. Анализ факторов, влияющих на процесс принятия решения.**

Какие вы примете решения как менеджер фирмы, с учетом факторов, влияющих на процесс принятия решения, если:

- а) продукция вашей фирмы не пользуется спросом у потребителей на обозначенном рынке;
  - б) цены на продукцию фирмы резко снизились;
  - в) поставщик отказался от поставок основного сырья для вашей продук-
- (Решения принимать по каждому пункту.)

#### **Тема 6. Модели принятия решений**

Наглядным способом структурирования и представления проблем принятия решений при неопределенных ожиданиях является основная модель теории принятия решений. Существенными элементами этой модели являются матрица результатов и целевая функция.

	$w(S_1)$	$w(S_2)$	...	$w(S_S)$
	$S_1$	$S_2$	...	$S_S$
$A_1$	$E_{11}$	$E_{12}$	...	$E_{1S}$
$A_2$	$E_{21}$	$E_{22}$	...	$E_{2S}$
...	...	...	...	...
$A_A$	$E_{A1}$	$E_{A2}$	...	$E_{AS}$

Ответьте на следующие вопросы:

- 1 Что такое модель?
- 2 Может ли использоваться моделирование при принятии управленческих решений?
- 3 Какие типы моделей вы знаете?
- 4 Обозначьте основные этапы процесса построения модели
- 5 Какие проблемы моделирования вы можете назвать?
- 6 Как в практике разработки УР могут применяться модели теории игр?
- 7 Как в практике разработки УР могут применяться модели управления запасами?
- 8 Как в практике разработки УР могут применяться модели линейного программирования?
- 9 В каких ситуациях построение модели невозможно?
- 10 Выделите преимущества и недостатки методов моделирования.

### **Тема 7. Методы прогнозирования и сценарии описания развития ситуации.**

Что такое «конкретная ситуация»?

- A. Реальное положение дел относительно провозглашенной цели.
- B. Набор реальных ситуаций в производственной или управленческой сфере деятельности, с которыми организации приходится сталкиваться в процессе деятельности.
- C. Набор причин, которые мешают организациям продвигаться к намеченным целям.
- D. «Фотография» рабочего дня организации.

В группах по три-четыре человека рассмотрите следующую ситуацию.

Ваше предприятие столкнулось с неблагоприятной управленческой ситуацией. Соответственно надо принимать управленческое решение. Итак, мы начали подготовку к разработке управленческого решения. Может ли на этом этапе неблагоприятная управленческая ситуация разрешиться? Или начатый процесс по разработке и принятию управленческого решения следует довести до конца?

Проведите обсуждение на тему:

Зачем при принятии управленческого решения генерируют альтернативные варианты решений?

### **Тема 8. Методы принятия управленческих решений.**

- 1 Дайте определение терминам «метод», «методика», «методология».
- 2 Опишите методы диагностики проблем.
- 3 Опишите методы генерирования альтернатив. Сущность методов активизации мышления.



#### 4 Сущность методов соединения альтернатив.

На предприятии подготовлен резерв для замещения однородных должностей руководителей экономических отделов. Руководители предприятия, кадровая служба составили список резерва в алфавитном порядке и путем экспертного опроса установили приближенно степень соответствия каждого кандидата каждой из возможных вакансий. Например, установлено, что кандидат А для замещения должности 4 подходит примерно в два раза лучше, чем для должности 2, для замещения должности 1 кандидат Б – в два раза хуже, чем кандидат В, и т.д. Придавая таким характеристикам численную форму, можно составить таблицу соответствия кандидатов различным должностям.

Кандидаты	Должности				
	1	2	3	4	5
А	10	20	50	40	60
Б	40	20	30	10	80
В	80	50	30	30	70
Г	60	70	20	10	40
Д	50	70	60	10	40

Как произвести подбор кандидатов на все должности, чтобы суммарная оценка их качества оказалась наибольшей?

#### Пример тестовых заданий

1 Какие из перечисленных приемов составляют эвристическую группу методов принятия решения?

А.Аналогии, инверсии, мозговой атаки.

В.Морфологического анализа, группировки, математического моделирования.

С.Корреляционного анализа, коллективного блокнота, программирования.

Д.Аналогии, дисперсионного анализа, теории массового обслуживания.

2 В чем состоит смысл метода экспертных оценок принимаемого решения?

А.Специалисты в конкретной области определяют эффективность выбранной альтернативы.

В.Группа людей оценивает выбранное решение.

С.Один специалист делает заключение о качестве принятого решения.

Д.Члены коллектива проводят оценку принятого решения.

3 Назовите метод оптимизации УР, разновидностью которого является экономический анализ.

А.Метод математического моделирования.

В.Метод экспертных оценок.

С.Метод мозгового штурма.

Д.Платежная матрица.

4 Назовите метод оптимизации УР, который применяется в сжатые сроки и в условиях минимума информации.

А.Метод математического моделирования.

В.Метод экспертных оценок.

С.Метод мозгового штурма.

Д.Метод Дельфи.

## **Тема 9. Социально-психологические аспекты разработки, принятия и реализации управленческих решений.**

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

### **Примеры тестовых заданий:**

#### **Делегирование прав принятия решений характерно при введении:**

1. Эксплицитных норм поведения.
2. ИмPLICITных норм поведения.
3. Одновременно как эксплицитных, так и имPLICITных норм поведения.
4. Нет верного ответа.

#### **Эксплицитные нормы поведения выражаются в:**

1. Регулировании порядка действий сотрудников.
2. Оформлении подробных инструкций и предписаний действий сотрудников.
3. Предоставлении самостоятельных прав выбора варианта действий
4. Верны оба первых ответа.

и  
й

.

## Тема 10. Коллективная работа по разработке и принятию управленческих решений. Анализ альтернатив при разработке групповых решений.

**Задание 1.** Использование метода Дельфи для принятия управленческого решения в турфирме. Допустим, в туристической организации возникла проблема снижения ее конкурентного статуса на фоне появления новых конкурентов, имеющих значительные преимущества (известный бренд, низкие цены). Цель: выработать оптимальное управленческое решение посредством групповой сессии и использования приемов экспертных оценок.

1 этап. Проблема обсуждается в группе специалистов, строится дерево причинно-следственной связи (дерево проблем) (см. рис.).

2 этап. Используется метод мозговой атаки и определяется 5-8 альтернатив, которые являются способами решения рассматриваемой проблемы.

3 этап. На основе таблицы Дельфи (см. таблицу) определяются наиболее весомые альтернативы.



Рис. 1. Пример дерева причинно-следственной связи для туристической организации

Таблица 1. Распределение экспертных оценок альтернатив методом Дельфи

Ф.И.О. эксперта	Альтернативы											
	Найти надежного туроператора, зарекомендовавшего себя на рынке			Обучить персонал турагентства и повысить заработную плату			Изменить внутренний дизайн помещений по приему посетителей — потенциальных туристов			Использовать современные технологии бронирования и электронные системы продаж		
	Р	Б	П	Р	Б	П	Р	Б	П	Р	Б	П
А												
Б												
В												
Г												
Д												

### Задание 2.

Закрытое акционерное общество «Титан» работает на рынке 5 лет. Занимается поставкой автозапчастей на российский рынок. За это время успело зарекомендовать себя.

Сложилась следующая ситуация: на рынке появилась конкурирующая фирма. Автозапчасти данной фирмы стоят в 1,5 раза дешевле, чем у фирмы «Титан». Что в данной неблагоприятной управленческой ситуации делать фирме «Титан»?

*Задание.* Попробуйте решить данную проблему. Какие действия должна предпринять данная фирма?

Какую информацию ЗАО «Титан» будет использовать для решения данной проблемы? Почему необходимо для получения лучшего результата использовать как качественную, так и количественную информацию?

Примите управленческое решение. Подумайте, как принятое вами решение отразится на деятельности организации в целом и на сотрудниках данной фирмы.

От каких факторов в данном случае будет зависеть качество и эффективность управленческого решения?

Каково в данной ситуации будет влияние личностных оценок руководителя, среды принятия решения, информационных ограничений, поведенческих ограничений на процесс принятия управленческих решений?

Какова будет ответственность в случае принятия неверного, непродуманного, необоснованного управленческого решения? К чему это может привести?

## **Задание 2**

Приведите примеры:

- а) ситуаций, для которых эффективно принятие индивидуальных решений;
- б) ситуаций, при которых эффективно принятие коллективных решений;
- в) сформулируйте преимущества и недостатки индивидуальных и коллективных форм принятия управленческих решений

### *2. Образцы контрольных тестов.*

Тестовые задания по дисциплине представляет собой набор *вопросов* с выборочными ответами. Из нескольких возможных ответов *верным* (правильным) или более *точным* является лишь один.

1. В процессе принятия решений за подготовку альтернатив отвечает:

- 1.1. субъект (лицо, принимающее решение);
- 1.2. эксперт,
- 1.3. консультант (аналитик);
- 1.4. активная группа.

2. Наиболее приемлемый путь решения проблемы с позиций системного анализа:

- 2.1. разработка нового варианта решения проблемы;
- 2.2. обращение к прошлому опыту (обращение к экспертам,

подбор литературы, публикаций);

2.3. отказ от решения проблемы (устранение).

3. Наиболее характерная особенность нормативной теории принятия решений:

3.1. многокритериальные альтернативы;

3.2. применение информации качественного характера, основанной на опыте и интуиции специалистов;

3.3. обоснование решений в случае неструктурированных проблем.

4. Особенностью задач многокритериального выбора является:

4.1. субъективность принимаемых решений и ограниченные возможности кратковременной памяти человека;

4.2. принципиальная невозможность выбрать «наилучшее» решение;

4.3. наличие качественных целей и качественных критериев.

5. Какие типы управленческих решений наиболее характерны для слабо структурированных проблем?

5.1. рациональные и удовлетворительные решения;

5.2. оптимальные решения, эффективные решения;

5.3. интуитивные решения и решения, основанные на суждениях.

6. Какая из оценочных шкал является наиболее сложной при экспертном оценивании?

6.1. ранговая шкала;

6.2. шкала интервалов;

6.3. балльная шкала.

7. Наиболее характерные особенности дескриптивной теории принятия решений представляют собой:

7.1. сочетание количественных и качественных оценок;

7.2. качественные, неформализованные методы анализа и оценки альтернатив;

7.3. детерминированные модели и программируемые решения.

8. Интуитивное решение представляет собой:

8.1. оценивание, сопоставление, отбор, индивидуализацию и идентификацию данных;

8.2. программируемость (т. е. планируемость) рассуждений и умозаключений на основе аналогий;

8.3. способность знать или знание, приобретенное без помощи умозаключений или рассуждений.

9. Приведите примеры анкетных методов экспертного оценивания.

9.1. метод ранжирования, метод нормирования,

9.2. метод парных сравнений, метод комиссий,

9.3. метод «круглого стола», метод вероятностного оценивания.

10. Принятия решений представляет собой:

- 10.1. творческий акт выбора одного варианта из нескольких допустимых на основе количественных оценок альтернатив и эвристических способностей человека принимать решения;
- 10.2. процедуру преобразования информации состояния (объекта управления) в компоненты управляющего воздействия;
- 10.3. индивидуальный или групповой выбор альтернативы.

11. Критерии оценки альтернатив это:

- 11.1. количественные критерии, позволяющие оценивать результаты принимаемых решений;
- 11.2. способ выражения различий между альтернативами с точки зрения предпочтений субъекта;
- 11.3. способ описания последствий результата (исхода), к которому приводит принятое решение;
- 11.4. способ описания альтернативных вариантов решений.

12. Для решений, основанных на логическом мышлении, характерно:

- 12.1. оценивание, сопоставление, отбор, индивидуализация и идентификация в процессе мышления;
- 12.2. программируемость рассуждений и умозаключений на основе аналогий;
- 12.3. осознанность и программируемость умозаключений.

13. Назначение методов и процедур экспертного оценивания в задачах принятия решений:

- 13.1. обоснование решений в случае неструктурированных проблем;
- 13.2. получение информации качественного характера, основанной на опыте и интуиции специалистов;
- 13.3. качественное оценивание факторов (объектов, отдельных свойств альтернатив и т. п.) и присваивание неколичественным оценкам численных значений.

14. Рациональное решение — это решение, основанное на:

- 14.1. качественных оценках;
- 14.2. количественных оценках;
- 14.3. целостном оценивании;
- 14.4. многокритериальном оценивании.

15. Принятие решений в условиях риска основано на:

- 15.1. субъективных оценках (критериях);
- 15.2. статистических оценках;
- 15.3. качественном анализе ситуации,
- 15.4. статистически усредненных оценках.

## Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации

### Типовые контрольные задания для экзамена

Планируемые результаты освоения образовательной программы (формируемые компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине
<i>Указывается код и наименование компетенции</i>	<i>Приводятся индикаторы достижения компетенции в соответствии с учебным планом</i>
УК-1 Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	УК-1.1 Анализирует задачу, выделяя ее базовые составляющие
	УК-1.2 Определяет, интерпретирует и ранжирует информацию, требуемую для решения поставленной задачи
	УК-1.4 При обработке информации отличает факты от мнений, интерпретаций, оценок, формирует собственные мнения и суждения, аргументирует свои выводы и точку зрения
	УК-1.5 Рассматривает и предлагает возможные варианты решения поставленной задачи, оценивая их достоинства и недостатки

Вид промежуточной аттестации - ситуационные задания, тестирование  
Способ (способы) проведения: письменный, устный опрос

#### **Типовые задания:**

1 Рассмотрите последовательно каждый этап процесса принятия управленческого решения. Как вы считаете, какие факторы внутренней и внешней среды будут влиять на каждый из этапов?

Представьте развернутый, обоснованный ответ на следующие вопросы:

- Из каких этапов состоит стадия подготовки к разработке управленческого решения?
- Какая информация используется в качестве входной на этапе получения информации о ситуации?
- Что значит недостаточность информации при анализе неблагоприятной управленческой ситуации?
- Что значит избыточность информации при анализе неблагоприятной управленческой ситуации?

2. Рассмотрите основные составляющие процесса контроля. Обоснуйте, чем отличаются критерии качества от стандартов. А также определите причины необходимости контроля реализации управленческого решения на предприятии. Предположите, что у вас есть предприятие. Какие методы контроля реализации управленческих решений вы использовали бы на своем предприятии? Обоснуйте свой ответ.

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

управленческая ситуация разрешиться? Или начатый процесс по разработке и принятию управленческого решения следует довести до конца?  
Зачем при принятии управленческого решения генерируют альтернативные варианты решений? Обоснуйте свой ответ

#### 4.Тестовые задания

№	Контрольные вопросы	Да	Нет
1	Обмен информации в иерархической структуре управления происходит только по вертикали		
2	Управленческий цикл на каждом конкретном предприятии зависит от технологии производственного процесса, периодичности возникновения внешних и внутренних проблем, требующих своего решения		
3	Для подразделения организации управленческий цикл начинается с момента получения задания		
4	Информация, поступающая от нижестоящей организации к вышестоящей, должна быть более детализированной		
5	Принятое управленческое решение можно откорректировать на любом этапе управленческого цикла		



Планируемые результаты освоения образовательной программы (формируемые компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине
<i>Указывается код и наименование компетенции</i>	<i>Приводятся индикаторы достижения компетенции в соответствии с учебным планом</i>
УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.1 Определяет круг задач в рамках поставленной цели, определяет связи между ними
	УК-2.2 Предлагает способы решения поставленных задач и ожидаемые результаты; оценивает предложенные способы с точки зрения соответствия цели проекта
	УК-2.5 Представляет результаты проекта, предлагает возможности их использования и/или совершенствования

Вид промежуточной аттестации - ситуационные задания.

Способ (способы) проведения: письменный, дискуссии

Типовые задания:

1. Известно, что на рынке компьютеров ежемесячно может быть реализовано до 5 тыс. единиц этой техники. Действующие фирмы реализуют только 4 тыс. Они предполагают нарастить их выпуск до 4,2 тыс. Доход от продажи каждого компьютера составляет 100 у.е. Ваша фирма производит видеоприставки. По данным маркетинговых исследований можно увеличить их выпуск на 400 единиц. Доход от продажи каждой единицы – 200 у.е. Перед вами стоит дилемма, что выгоднее сделать: перепрофилировать производство на выпуск компьютеров, что обойдется в 3 0000 у.е., или расширить выпуск видеоприставок, что будет стоить 20 000 у.е.

Ваша задача состоит в следующем:

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

Выбрать единственное решение

Задание 3. Ваша фирма производит 5 000 компьютеров. Для того чтобы усиленно противодействовать конкурентам, вам предстоит решить задачу:

1. Либо снизить цену на продукцию на 10%. Тогда ваш доход с продажи каждого компьютера сократится с 300 у.е. до 200 у.е.
2. Либо усилить рекламу и увеличить сеть сбытовых организаций. При этом рекламные затраты на единицу продукции возрастут с 100 у.е. до 150 у.е., а сбытовые – с 50 до 120 у.е.

Вам предстоит:

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

Задание 4. «Принятие решения о размерах и границах фирмы»

Фирма стоит перед выбором: или сбыт собственной продукции

поручается специализированному торговому предприятию на основе заключения долгосрочного контракта, или его осуществляет собственное сбытовое подразделение фирмы, которое необходимо создать. Что она предпочитает, какую форму защиты транзакции выберет?

Все необходимые данные представлены в таблице.

Изделие	Объем производства	Оптовая цена	Розничная цена
А	10 000	10	12
Б	20 000	12	15
В	15 000	15	19

Транзакционные издержки, связанные с заключением контракта (все 4 вида транзакционных издержек), – 20000.

Дополнительные затраты на организацию сбыта продукции конечным потребителям (дополнительные средства производства, дополнительная рабочая сила, хранение, транспортировка, упаковка, реклама) – 150 000. Дополнительные затраты на управление фирмой в связи с усложнением ее внутренней структуры (дополнительные общецеховые и общезаводские расходы) – 12000 при условии совмещения работ и использования работников, получающих повременную зарплату. Их можно снизить на 2000 (вмененный доход 2000). Итого: дополнительные затраты на управление составят  $12000 - 2000 = 10\ 000$ .

Планируемые результаты освоения образовательной программы (формируемые компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине
<i>Указывается код и наименование компетенции</i>	<i>Приводятся индикаторы достижения компетенции в соответствии с учебным планом</i>
УК-10 Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	УК-10.1 Использует основные принципы экономического анализа (принцип альтернативных издержек, ценности денег во времени и т.п.)
	УК-10.2 Использует правовые базы данных и прочие ресурсы для получения информации о своих правах и обязанностях, связанных с осуществлением экономической политики государства
	УК-10.3 Использует финансовые инструменты для управления личными финансами (личным бюджетом)
	УК-10.4 Применяет методы личного экономического и финансового планирования для достижения поставленных целей
	УК-10.5 Контролирует собственные экономические и финансовые риски

Вид промежуточной аттестации - ситуационные задания.

Способ (способы) проведения: письменный.

Типовые задания:

**Задание 1.** Вы главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой – это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

Постановка задачи: Какое решение вы примете? Подпишете ли вы контракт или нет? Почему? Дайте обоснованный ответ.

**Задание 2..** Цена закупки единицы продукции 0,70 у.е., цена продажи 1,30 у.е., каждая непроданная за день единица продукции распродается в конце дня за 0,30 у.е. Ретроспективный анализ за прошедшие 100 дней показывает, что спрос на 1 шт. и 5 шт. продукции был объявлен 10 раз, на 2 шт.- 20 раз, на 3 и 4 шт.-30 раз.

1. Разработать альтернативные варианты принятия решений в условиях неопределенности и риска в соответствии с теорией принятия решений

2. Составить таблицу окупаемости.

3. Принять решение о закупках в условиях неопределенности согласно выбранному критерию: минимакс, максимакс, лаплас, ожидаемые будущие потери.

4. Определить вероятности наступления возможных будущих состояний

природы.

5. Принять решение в условиях риска с использованием критерия EMV (ожидаемой денежной окупаемости)

6. Рассчитать (EVPI) стоимость совершенной информации.

Задание 3. Фирма «Альфа» производит некоторую продукцию промышленности строительных материалов и обычно продает ее оптовикам на внутреннем рынке по цене 20 ден. ед. за единицу продукции (здесь и далее цифры и единицы изменения носят условный характер). Мощность фирмы – 2000 единиц продукции в месяц. В настоящее время ее месячный выпуск составляет 1000 единиц.

Фирме было предложено заключить контракт на экспорт 500 единиц продукции ежемесячно по цене 15 ден. ед. Обязательства по транспортировке товара по договору лежат на покупателе.

Издержки на производство и сбыт в расчете на единицу продукции приведены в таблице.

Управляющий фирмой не пожелал заключить контракт в связи с тем, что предлагаемая цена 15 ден. ед. не покрывает издержки 18 ден. ед. за единицу продукции.

№	Статья расходов	Сумма издержек (ден.ед.)
1.	Стоимость материалов	2
2.	Заработная плата	7
3.	Переменные накладные расходы	2
4.	Постоянные накладные расходы	5
	ИТОГО (себестоимость производства)	16
5.	Переменные издержки по сбыту	2
	ВСЕГО (общие издержки)	18

Требуется определить:

1. Правильное ли решение принял управляющий и как изменилась бы прибыль фирмы, если бы он принял предложение зарубежного партнера?
2. Как изменилась бы прибыль фирмы, если бы предложение было принято, но производственная мощность фирмы составила бы 1000 единиц продукции в месяц?

## **Примерные тестовые задания**

1. Какие типы управленческих решений наиболее характерны для слабо структурированных проблем?

- 1.1. рациональные и удовлетворительные решения;
- 1.2. оптимальные решения, эффективные решения;
- 1.3. интуитивные решения и решения, основанные на суждениях.

2. Наиболее приемлемый путь решения проблемы с позиций системного анализа:

- 2.1. разработка нового варианта решения проблемы;
- 2.2. обращение к прошлому опыту (обращение к экспертам, подбор литературы, публикаций);
- 2.3. отказ от решения проблемы (устранение).

3. Наиболее характерная особенность нормативной теории принятия решений:

- 3.1. многокритериальные альтернативы;
- 3.2. применение информации качественного характера, основанной на опыте и интуиции специалистов;
- 3.3. обоснование решений в случае неструктурированных проблем.

4. Особенностью задач многокритериального выбора является:

- 4.1. субъективность принимаемых решений и ограниченные возможности кратковременной памяти человека;
- 4.2. принципиальная невозможность выбрать «наилучшее» решение;
- 4.3. наличие качественных целей и качественных критериев.

Планируемые результаты освоения образовательной программы (формируемые компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине
<i>Указывается код и наименование компетенции</i>	<i>Приводятся индикаторы достижения компетенции в соответствии с учебным планом</i>
ОПК-3 Способен разрабатывать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать	ОПК-3.1 Определяет перечень мероприятий, направленных на реализацию стратегии управления персоналом
	ОПК-3.2 Оценивает предложенные мероприятия с учетом организационных и социальных последствий
	ОПК-3.3 Разрабатывает план реализации мероприятий в рамках стратегии управления персоналом
	ОПК-3.4 Определяет и выполняет задачи с учетом личной ответственности в рамках разработанных мероприятий
	ОПК-3.5 Оформляет необходимые документы при реализации запланированных мероприятий

Вид промежуточной аттестации - ситуационные задания.  
Способ (способы) проведения: письменный.

Типовые задания:

Задание 1. Вы менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов-мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы.

Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?

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

№	Список решений	Да	Нет
---	----------------	----	-----

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

Задание 3. Соотнесите формы разработки и реализации управленческих решений

Указ	А		Предписание
Закон			Убеждение
Приказ			Разъяснение

Распоряжение			Принуждение
Указание	Б		Наставление
Положение			Сообщение
Протокол			Деловая беседа
Инструкция			Личный пример
Правила			Обучение
Соглашения	В		Совет
Договор			Деловая игра
Контракт			Совещание
Оферта			Заседание
Акцепт			Отчет
Акт	Г		Деловое слово
План			
Модель			

Задание 5. Распределение обязанностей. Речь идет о распределении обязанностей трудовом коллективе. При таком распределении, как правило, руководствуются должностной инструкцией. Вместе с тем известно, что люди выполняют разную работу с разной степенью эффективности. Например, в отделе маркетинга фирмы один из сотрудников может с удовольствием общаться с внешними организациями, ездить в командировки, принимать посетителей и т.п., но хочет избегать кабинетной работы. Другой сотрудник, наоборот, с удовольствием будет заниматься «черновой работой»: сидеть по вечерам в офисе, вводить в компьютер и анализировать данные, писать отчет, но никогда не захочет выехать в командировку. Во многих случаях даже такие достаточно очевидно устранимые противоречия могут вызвать проблему. Не всегда человек хочет или решается высказывать свое негативное отношение к функциям,



входящим в его обязанности. Начальник может не понять ситуации, возможны искажения предпочтений, вызванные подозрительностью или неприязнью. Весьма распространена зависть, когда человека вроде и устраивает то, что он делает, но ему кажется, что другому лучше, а это он воспринимает как обидную несправедливость. Предположим, что два сотрудника независимо друг от друга заполнили специальную таблицу, в которой они указали свои предпочтения относительно разных видов работы. Эти данные представлены в таблице.

Таблица. Распределение обязанностей

№ п/п	Обязанность	Предпочтения сотрудника	
		первого	второго
1	Командировка сроком не более недели	5	40
2	Командировка сроком более недели	5	30
3	Необходимость задержаться после окончания рабочего дня	20	5
4	Необходимость работать в выходной	10	10
5	Участие в семинаре за рубежом	10	10
6	Написание аналитического отчета	50	5
	Итого	100	100

Требуется так разделить обязанности, чтобы в наибольшей степени удовлетворить указанные предпочтения.

#### Критерии и шкала оценивания

Индикаторы	Критерий оценивания	Шкала оценивания
------------	---------------------	------------------

УК-1.1 Анализирует задачу, выделяя ее базовые составляющие	Анализирует задачу, выделяя ее базовые составляющие	3
	Анализирует задачу, без выделения ее базовых составляющие	1
	Не умеет проанализировать задачу и ее базовые составляющие	0
УК-1.2 Определяет, интерпретирует и ранжирует информацию, требуемую для решения поставленной задачи	Идентифицирует и правильно интерпретирует знания теории принятия решений для решения поставленной задачи, Грамотно ранжирует и интерпретирует информацию	2
	Интерпретирует, но не ранжирует информацию, требуемую для решения поставленной задачи	1
	Не умеет интерпретировать и ранжировать информацию, требуемую для решения поставленной задачи	0
УК-1.4 При обработке информации отличает факты от мнений, интерпретаций, оценок, формирует собственные мнения и суждения, аргументирует свои выводы и точку зрения профессиональной задачи	Формирует собственные мнения и суждения, аргументирует свои выводы и точку зрения 2-3 профессиональных задач	3
	При обработке информации отличает факты от мнений, интерпретаций, оценок, не способен сформулировать собственные мнения и суждения, аргументирует свои выводы и точку зрения профессиональной задачи	1
	Не обладает навыками обработки информации	0
УК-1.5 Рассматривает и предлагает возможные варианты решения поставленной задачи, оценивая их достоинства и недостатки	Рассматривает и предлагает 2-3 возможных варианта решения поставленной задачи, оценивая их достоинства и недостатки	2
	Рассматривает и предлагает 1 возможный вариант	1

	решения поставленной задачи, оценивая его достоинства и недостатки	
	Не может предложить возможные варианты решения поставленной задачи, оценивая их достоинства и недостатки	0
УК-2.1 Определяет круг задач в рамках поставленной цели, определяет связи между ними	Рассматривает и аргументированно определяет задачи в рамках поставленной цели определяет связи между	3
	Рассматривает и аргументированно определяет задачи в рамках поставленной цели, не определяет связи между	1
	Не умеет аргументированно определять задачи в рамках поставленной цели, не определяет связи между ними	0
УК-2.2 Предлагает способы решения поставленных задач и ожидаемые результаты; оценивает предложенные способы с точки зрения соответствия цели проекта	Предлагает 2-3 способа решения поставленных задач, оценивает предложенные способы с точки зрения соответствия цели проекта	2
	Предлагает 1 способ решения поставленных задач и может оценить ожидаемые результаты с точки зрения соответствия цели проекта	1
	Не способен предложить способы решения поставленных задач в соответствии с целями проекта	0
УК-2.5 Представляет результаты проекта, предлагает возможности их использования и/или совершенствования	Способен аргументированно представить проект и возможность его использования и/или совершенствования	3
	Представленный проект недостаточно аргументирован,	1

	возможности его использования и/или совершенствования не раскрыты	
	Не способен представить результаты проекта, предложить возможности его использования и/или совершенствования	0
УК-10.1 Использует основные принципы экономического анализа (принцип альтернативных издержек, ценности денег во времени и т.п.)	Способен использовать основные принципы экономического анализа для принятия управленческих решений	2
	Владеет теоретическими знаниями в области экономического анализа, не способен применять их на практике	1
	Не понимает суть принципов экономического анализа, не может использовать основные принципы экономического анализа	0
УК-10.2 Использует правовые базы данных и прочие ресурсы для получения информации о своих правах и обязанностях, связанных с осуществлением экономической политики государства	Использует правовые базы данных и прочие ресурсы для получения информации о своих правах и обязанностях, связанных с осуществлением экономической политики государства	3
	Использует правовые базы данных и прочие ресурсы для получения информации о своих правах и обязанностях, не соотносит их с осуществлением экономической политики государства	1
	Отсутствие навыков использования правовых баз данных и прочих ресурсов для получения информации о своих правах и обязанностях, связанных с осуществлением	0

	экономической политики государства	
УК-10.3 Использует финансовые инструменты для управления личными финансами (личным бюджетом)	Демонстрирует практические навыки и теоретические знания использования финансовых инструментов для управления личными финансами	2
	Владеет теоретическими знаниями о использовании финансовых инструментов для управления личными финансами, не владеет практическими знаниями в данной сфере	1
	Отсутствие теоретических знаний в сфере использования финансовых инструментов для управления личными финансами	0
УК-10.4 Применяет методы личного экономического и финансового планирования для достижения поставленных целей	Демонстрирует практические навыки и теоретические знания использования методов личного экономического и финансового планирования для достижения поставленных целей	3
	Владеет теоретическими знаниями о использовании методов личного экономического и финансового планирования для достижения поставленных целей	1
	Отсутствие теоретических знаний о методах личного экономического и финансового планирования для достижения поставленных целей	0
УК-10.5 Контролирует собственные экономические и финансовые риски	Демонстрирует практические навыки и теоретические знания в сфере контроля собственных экономических и	2

	финансовых рисков	
	Владеет теоретическими знаниями в сфере контроля собственных экономических и финансовых рисков	1
	Отсутствие теоретических знаний о контроле собственных экономических и финансовых рисков	0
ОПК-3.2 Оценивает предложенные мероприятия с учетом организационных и социальных последствий	Оценивает 2-3 предложенных мероприятий с учетом организационных и социальных последствий	3
	Оценивает 1 предложенное мероприятие с учетом организационных и социальных последствий	1
	Не способен оценивать предложенные мероприятия с учетом организационных и социальных последствий	0
ОПК-3.3 Разрабатывает план реализации мероприятий в рамках стратегии управления персоналом	Разрабатывает план реализации мероприятий в рамках стратегии управления персоналом для конкретного предприятия	2
	Владеет теоретическими знаниями в сфере разработки плана реализации мероприятий в рамках стратегии управления персоналом	1
	Не владеет теоретическими знаниями в сфере разработки плана реализации мероприятий в рамках стратегии управления персоналом	0
ОПК-3.4 Определяет и выполняет задачи с учетом личной ответственности в рамках разработанных мероприятий	Определяет и выполняет 2-3 задачи с учетом личной ответственности в рамках разработанных мероприятий	3
	Определяет и выполняет 1 задачу с учетом личной ответственности в рамках разработанных мероприятий	1

	Не владеет теоретическими знаниями в сфере выполнения задач с учетом личной ответственности в рамках разработанных мероприятий	0
ОПК-3.5 Оформляет необходимые документы при реализации запланированных мероприятий	Демонстрирует практические навыки в оформлении необходимых документов при реализации запланированных мероприятий	2
	Владеет теоретическими знаниями оформления необходимых документов при реализации запланированных мероприятий	1
	Не владеет теоретическими знаниями в сфере оформления необходимых документов при реализации запланированных мероприятий	0

В соответствии с «Положением о рейтинговой системе обучения в ТвГУ», утвержденным и.о. ректора от 30.04.2020 г., ответ обучающегося на экзамене оценивается суммой до 40 баллов. Итоговая оценка складывается из суммы баллов, полученных за семестр, и баллов, полученных на экзамене.

В университете действует следующая шкала пересчета рейтинговых баллов:

- От 40 до 69 баллов – «удовлетворительно»;
- От 70 до 84 баллов – «хорошо»;
- От 85 до 100 баллов – «отлично».

## **V. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **а) Основная литература:**

1. Балдин, К. В. *Управленческие решения : учебник* / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. – 11-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2023. – 494 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710923> (дата обращения: 11.04.2024). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-05340-5. – Текст : электронный.
2. Барышев, А. В. *Основы разработки управленческого решения : учебное пособие* / А. В. Барышев. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 164 с. —

(Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook\_59f18fd67a54e9.78575180. - ISBN 978-5-16-017919-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1870407> (дата обращения: 11.04.2024). – Режим доступа: по подписке.

3. Бережная, Е. В. Методы и модели принятия управленческих решений : учебное пособие / Е.В. Бережная, В.И. Бережной. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 384 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс].— (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/975. - ISBN 978-5-16-006914-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1905116> (дата обращения: 11.04.2024). – Режим доступа: по подписке.

#### б) Дополнительная литература:

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

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

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

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

#### 2) Программное обеспечение

##### а) Лицензионное программное обеспечение

**Студенческий пер., д. 12, корпус «Б», аудитория 338**

Список ПО:	Условия предоставления
Adobe Reader XI (11.0.13) - Russian	бесплатно
Google Chrome	бесплатно



Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows	Акт на передачу прав ПК545 от 16.12.2022
OpenOffice 4.1.1	бесплатно
Qt 5.6.0	бесплатно
WinDjView 2.0.2	бесплатно
Многофункциональный редактор ONLYOFFICE бесплатное ПО	бесплатно
ОС Linux Ubuntu бесплатное ПО	бесплатно

**Студенческий пер., д. 12, корпус «Б», аудитория 245**

Список ПО:	Условия предоставления
1С:Предприятие 8 (8.3.7.1873)	Акт приема-передачи №Tr034562 от 15.12.2009
Adobe Reader XI (11.0.13) - Russian	бесплатно
Dropbox	бесплатно
Google Chrome	бесплатно
Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows	Акт на передачу прав ПК545 от 16.12.2022
WinDjView 2.0.2	бесплатно
СПС ГАРАНТ аэро	договор №5/2018 от 31.01.2018
Многофункциональный редактор ONLYOFFICE бесплатное ПО	бесплатно
ОС Linux Ubuntu бесплатное ПО	бесплатно

б) Свободно распространяемое программное обеспечение

- Adobe Reader XI
- Debut Video Capture
- 7-Zip
- iTALC
- Google Chrome
- и др.

3) Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

*(Доступ с компьютеров сети ТвГУ)*

1. ЭБС Лань <https://e.lanbook.com/>
2. ЭБС Znanium.com <https://znanium.com/>
3. ЭБС Университетская библиотека online <https://biblioclub.ru>
4. ЭБС ЮРАЙТ <https://urait.ru/>

5. ЭБС IPR SMART <https://www.iprbookshop.ru/>
6. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU (подписка на журналы): [https://elibrary.ru/projects/subscription/rus\\_titles\\_open.asp](https://elibrary.ru/projects/subscription/rus_titles_open.asp)
7. Репозиторий ТвГУ <http://eprints.tversu.ru>

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

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

2. База данных «Открытые данные» - информационно-аналитический раздел официального сайта Министерства финансов РФ - <https://minfin.gov.ru/ru/opendata/>

3. База статистических данных Росстата - <https://rosstat.gov.ru/statistic>

4. База данных НП «Международное Исследовательское Агентство «Евразийский Монитор» - <http://eurasiamonitor.org/issliedovaniia>

5. База данных Федеральной налоговой службы «Статистика и аналитика» - [https://www.nalog.ru/rn39/related\\_activities/statistics\\_and\\_analytics/](https://www.nalog.ru/rn39/related_activities/statistics_and_analytics/)

6. Справочная система Главбух – Свободный доступ on-line: <http://www.1gl.ru>

7. Единый портал бюджетной системы Российской Федерации - <https://budget.gov.ru/>

8. База данных «Бюджет» Минфина России - <https://minfin.gov.ru/ru/performance/budget/>

9. База статистических данных Минфина России - <https://minfin.gov.ru/ru/statistics/>

10. МУЛЬТИСТАТ – многофункциональный статистический портал [http://www.multistat.ru/?menu\\_id=1](http://www.multistat.ru/?menu_id=1)

11. Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» - <http://ecsocman.hse.ru>

12. База данных «Финансовая математика – Библиотека управления» - Корпоративный менеджмент - <https://www.cfin.ru/finanalysis/math/>

13. Единый федеральный реестр сведений о банкротстве (ЕФРСБ) - <https://bankrot.fedresurs.ru/>

14. Информационная система для методической поддержки, сбора лучших практик регулирования, дистанционного обучения специалистов в области оценки регулирующего воздействия на федеральном и региональном уровне (ИС МПДО) - [ogv.gov.ru](http://ogv.gov.ru)

15. База документов Минэкономразвития РФ - <https://www.economy.gov.ru/material/dokumenty/>

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

Организуя свою работу по освоению дисциплины, обучающиеся должны:

– использовать рекомендуемый режим и характер учебной работы по изучению дисциплины, по практическому применению изученного материала, по выполнению заданий в ходе текущего и промежуточного контроля, по использованию информационных технологий и др.;

– ознакомиться с методическими указаниями по дисциплине, перечнем учебно-методических изданий, рекомендуемых для подготовки к занятиям и выполнения самостоятельной работы, а также с методическими материалами на бумажных и/или электронных носителях, выпущенных кафедрой.

Самостоятельная работа студентов, предусмотренная учебным планом должна соответствовать более глубокому усвоению изучаемого курса, формировать навыки исследовательской работы и ориентировать студентов на умение применять теоретические знания на практике.

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины:

*1. Работа с источниками, указанными в разделе основной и дополнительной литературы.* В ходе изучения дисциплины обучающимся необходимо использовать: материалы, представленные преподавателем в ходе аудиторных занятий; законодательные и нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность экономических агентов в исследуемой сфере; источники, указанные в разделе основной и дополнительной литературы и др.

*2. Самостоятельное изучение тем дисциплины.* В ходе самостоятельного изучения материала обучающиеся могут оформлять конспекты по изучаемой теме, которые повышают качество освоения материала, а также подготовиться к проведению промежуточной аттестации. Для наглядности и удобства запоминания материала рекомендуется активно использовать при конспектировании рисунки, схемы и таблицы.

*3. Подготовка к занятиям.* В ходе подготовки к занятиям обучающиеся должны следовать методическим рекомендациям преподавателя, учитывая что часть вопросов выносится на обсуждение на занятиях. Одной из основных форм текущего контроля подготовки обучающихся к занятиям является устный ответ, доклад, презентация, контрольное тестирование, выполнение ситуационных заданий и др.

*4. Подготовка к промежуточной аттестации.* При подготовке к промежуточной аттестации обучающиеся должны опираться на учебный материал, полученный в ходе занятий, а также на процесс самостоятельного изучения дисциплины. В ходе промежуточной аттестации оценивается степень сформированности компетенций, указанных в рабочей программе по

дисциплине. При этом учитываются результаты самостоятельной работы и результаты текущего контроля.

В соответствии с «Положением о рейтинговой системе обучения в ТвГУ», утвержденным и.о. ректора от 30.04.2020 г., по дисциплине, заканчивающейся экзаменом, итоговая оценка складывается из суммы баллов, полученных за семестр (максимальное количество баллов – 60), и баллов, полученных на экзамене (максимальное количество баллов – 40).

Распределение максимальных баллов по видам работы в рамках рейтинговой системы:

Вид отчетности	Баллы
Работа в семестре	60
Из них:	
- индивидуальные задания	20
- презентации	6
- модульные работы	24
- проектная работа в микрогруппах	10
Экзамен	40
Итого:	100

В университете действует следующая шкала пересчета рейтинговых баллов:

От 40 до 69 баллов – «удовлетворительно»;

От 70 до 84 баллов – «хорошо»;

От 85 до 100 баллов – «отлично».

## **VII. Материально-техническое обеспечение**

Материально-техническая база необходимая и применяемая для осуществления образовательного процесса и программное обеспечение по дисциплине включает:

– специальные помещения (аудитории), укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации в аудитории;

– мультимедийное оборудование (ноутбук, экран и проектор);

– ПК для работы студентов в компьютерном классе с выходом в

Интернет.

Учебная аудитория № 228, 229, 233/2, 241, 342 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Комплект учебной мебели (столы, стулья, доска), компьютер, мультимедийный проектор с потолочным креплением и экраном, переносной ноутбук
Учебная аудитория № 239, 240 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Комплект учебной мебели (стол, стулья, доска)

Кафедра управление персоналом 232 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Столы, стулья, стационарные компьютеры, принтер.
Компьютерные классы 245, 338 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д.12	Комплект учебной мебели (стол, стулья), компьютеры, моноблоки, переносные ноутбуки, МФУ

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

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