

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Смоленская государственная сельскохозяйственная академия»

Кафедра управления производством

**Согласовано**  
на научно-методическом совете  
экономического факультета  
«23» мая 2023 г.

**Утверждено**  
решением кафедры управления  
производством  
«16» марта 2023 г.  
протокол № 7

**Рабочая программа дисциплины**  
**Разработка и реализация управленческих решений**

Направление подготовки 38.04.01 Экономика

Направленность (профиль) программы (специализация) Экономика  
предприятий и организаций АПК  
Квалификация **магистр**

Форма обучения **очная, заочная**

Смоленск 2023

Рабочая программа разработана в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки  
38.04.01 Экономика

Составитель

доцент кафедры

управления производством к.э.н., Н.В. Москалева

Рецензент: Рецензент:

доцент кафедры экономики

и бухгалтерского учёта, к.э.н. Е.В. Яроцкая

# 1. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с установленными в ОПОП ВО индикаторами достижения компетенций

## 1.1. Перечень компетенций, формируемых учебной дисциплиной

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции(ИДК)
<b>Универсальная компетенция</b>	
УК- 2 - Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	ИД-1УК-2 Понимает современные технологии организации процесса управления, методы разработки альтернатив, выбора варианта и оценки последствий реализации организационно-управленческих решений, формулирует главную цель, определяет круг задач и критерии оптимальности для их решения на всех этапах реализации проекта

## 1.2. Перечень планируемых результатов обучения по учебной дисциплине

Индикаторы достижения компетенций	Планируемые результаты обучения
<b>Универсальная компетенция</b> УК- 2 - Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	
<b>ИД-1УК-2</b> Понимает современные технологии организации процесса управления, методы разработки альтернатив, выбора варианта и оценки последствий реализации организационно-управленческих решений, формулирует главную цель, определяет круг задач и критерии оптимальности для их решения на всех этапах реализации проекта.	<b>Знать (З):</b> полный объем требований: - <i>виды</i> современных технологии организации процесса управления, -методы разработки альтернатив, - <i>этапы</i> выбора варианта и оценки последствий реализации организационно-управленческих решений, - <i>порядок</i> формулировать главную цель, определять круг задач и критерии оптимальности для решения на всех этапах реализации проекта.
	<b>Уметь (У):</b> основные умения при решении задач: - <i>использовать</i> современные технологии организации процесса управления, - <i>классифицировать</i> методы разработки альтернатив, - <i>аргументировать</i> выбор варианта и оценки последствий реализации организационно-управленческих решений, -формулировать главную цель, определять круг задач и критерии оптимальности для решения на всех этапах реализации проекта.
	<b>Владеть (В):</b> основные навыки в решении задач: - <i>методологией</i> современных технологий организации процесса управления, - <i>методами</i> разработки альтернатив, - <i>технологией</i> выбор варианта и оценки последствий реализации организационно-управленческих решений, - <i>способностью</i> формулировать главную цель, определять круг задач и критерии оптимальности для решения на всех этапах реализации проекта.

## **2. Цели и задачи освоения учебной дисциплины, место дисциплины в структуре ОПОП ВО**

Дисциплина «Разработка и реализация управленческих решений» входит в обязательную часть Б1.О.04

Цель дисциплины «Разработка и реализация управленческих решений» - формирование универсальных компетенций, теоретических знаний и практических навыков по разработке, принятию и организации выполнения управленческих решений.

В задачи входит овладение студентами-современными методами анализа, прогнозирования, оптимизации и экономического обоснования управленческих решений; получение практических навыков в применении методических приемов разработки управленческих решений при помощи проигрывания конкретных ситуаций в том числе с использованием вычислительной техники.

**3. Объем учебной дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся**

### **3.1 Очная форма обучения**

Вид учебной работы	1 семестр
Общая трудоемкость дисциплины, зачетных единиц	2
часов	72
Аудиторная (контактная) работа, часов	24
в т.ч. занятия лекционного типа	8
Занятия семинарского типа	16
Самостоятельная работа обучающихся, часов	46
контроль	2
Вид промежуточной аттестации	зачет

### **3.2 Заочная форма обучения**

Вид учебной работы	1 семестр
Общая трудоемкость дисциплины, зачетных единиц	2
часов	72
Аудиторная (контактная) работа, часов	4
в т.ч. занятия лекционного типа	2
Занятия семинарского типа	2
Самостоятельная работа обучающихся, часов	64
контроль	4
Вид промежуточной аттестации	зачет

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

**4.1 Перечень разделов дисциплины с указанием трудоемкости аудиторной (контактной) и самостоятельной работы, видов контролей и перечня компетенций**

Очная форма обучения

Наименование разделов и тем	Трудоемкость, часов			Наименовани е оценочного средства	Код ИДК
	всего	в том числе			
		аудиторной (контактной) работы	Самостоятельно й работы		
<b>Раздел 1. Разработка управленческих решений.</b>	36	12	24	Коллоквиум реферат	<b>ИД-1УК-2</b>
1.1.Решение в процессе управления	12	4	8		
1.2.Задача принятия решений	12	4	8		
1.3.Измерения при формировании решений	12	4	8		
<b>Раздел 2. Реализация управленческих решений.</b>	34	12	22	Коллоквиум, Реферат,	
2.1. Формирование и выбор решений	12	4	8		
2.2. Методы принятия управленческих решений	12	4	8		
2.3. Процедуры и этапы процесса реализации принятия управленческих решений	10	4	6		
Итого за семестр	70	24	46		
контроль	2				
Итого по дисциплине	72				

## Заочная форма обучения

Наименование разделов и тем	Трудоемкость, часов			Наименование оценочного средства	Код ИДК
	всего	в том числе			
		аудиторной (контактной) работы	Самостоятельной работы		
<b>Раздел 1. Разработка управленческих решений.</b>	38	2	36	Коллоквиум, реферат	ИД-1УК-2
1.1.Решение в процессе управления	12	-	12		
1.2.Задача принятия решений	12	-	12		
1.3.Измерения при формировании решений	14	2	12		
<b>Раздел 2. Реализация управленческих решений.</b>	30	2	28	Коллоквиум, Реферат,	
2.1. Формирование и выбор решений	11	1	10		
2.2. Методы принятия управленческих решений	10	-	10		
2.3. Процедуры и этапы процесса реализации принятия управленческих решений	9	1	8		
Итого за семестр	68	4	64		
контроль	4				
Итого по дисциплине	72				

## 4.2 Содержание дисциплины по разделам и темам

### Раздел 1. Разработка управленческих решений.

**Цель** – овладеть практическими навыками и умениями самостоятельно разрабатывать и принимать управленческие решения и адаптировать их, исходя из особенностей конкретного объекта управления.

**Задачи:**

- изучить место и роль управленческого решения в процессе управления.
- овладеть практическими навыками процесса и концепции принятия решения
- сформировать умения по разработке управленческих решений

#### 1.1. Решение в процессе управления

Проблемы совершенствования управления. Организационно-технологические аспекты решений. Функции принятия решений. Научный подход в теории принятия решений. Типология управленческих решений. Стороны процесса принятия управленческого решения.. Стили принятия управленческих решений.

#### 1.2. Задача принятия решений

Основные понятия. Круг задач и критерии оптимальности для их решения на всех этапах реализации проекта. Уровень организационной иерархии управленческого решения, время возникновения, уровень риска, степень неопределенности в процессе и концепции принятия решений.

#### 1.3. Измерения при формировании решений

Основные теории измерений при формировании решений. Согласование количественных и качественных измерений. Измерение достоверности ситуаций. Измерение важности целей и предпочтений решений. Особенности измерения и выявления предпочтений.

## **Раздел 2. Реализация управленческих решений.**

**Цели** – сформировать теоретическую базу для реализации управленческих решений

**Задачи:**

- введение в теорию формирования и выбора управленческих решений
- изучить методы принятия и оценки управленческих решений
- рассмотреть процедуры и этапы процесса реализации управленческих решений

### **2.1. Методы принятия и оценки управленческих решений**

Эвристические подходы к поиску альтернативных возможностей. Методы ситуационного анализа. Методы математического программирования. Экономико-математическое моделирование. Имитационные методы принятия решений. Применение теории игр в принятии управленческих решений. Социально-экономическое прогнозирование при подготовке решений. Портфельные методы. Экспертные и коллегиальные методы принятия решений. Методы морфологического анализа. Планирование сценариев.

### **2.2. Формирование и выбор решений.**

Анализ проблемной ситуации. Формирование целей и ограничений в процессе принятия решений. Формирование и оценка управленческих решений. Подготовка и последовательность выбора управленческого решения: индивидуальный и групповой выбор. Определение эффективных решений.

### **2.3. Процедуры и этапы процесса реализации управленческих решений**

Виды процедур принятия решений. Режимы принятия управленческих решений. Подходы к выработке альтернативных вариантов решений. Последовательность и содержание этапов процесса принятия управленческих решений. Методы оценки последствий реализации организационно-управленческих решений

### 4.3 Тематический план по очной форме обучения

#### Раздел 1. Разработка управленческих решений.

**Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия лекционного типа-лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации)**

Тема	Вопросы	Трудоемкость, часов
1.1.Решение в процессе управления	Проблемы совершенствования управления. Организационно-технологические аспекты решений. Функции принятия решений. Научный подход в теории принятия решений. Типология управленческих решений. Стороны процесса принятия управленческого решения.. Стили принятия управленческих решений.	2
1.2. Задача принятия решений	Основные понятия. Круг задач и критерии оптимальности для их решения на всех этапах реализации проекта.Уровень организационной иерархии управленческого решения, время возникновения, уровень риска, степень неопределенности в процессе и концепции принятия решений.	2
1.3. Измерения при формировании решений	Основные теории измерений при формировании решений. Согласование количественных и качественных измерений. Измерение достоверности ситуаций. Измерение важности целей и предпочтений решений.Особенностиизмерения и выявления предпочтений.	2

**Контактная работа обучающихся с преподавателем(занятия семинарского типа- семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия)**

Тема	Форма и метод проведения занятия	Трудоемкость, часов
1.1.Решение в процессе управления	Групповая дискуссия*	2
1.2. Задача принятия решений	Групповая дискуссия*	2
1.3. Измерения при формировании решений	Работа в группе	2

\* учебные занятия, обеспечивающие развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств в разделе 1–4 часа

#### Самостоятельная работа

Тема	Трудоемкость, часов	Наименование оценочного средства
1.1.Решение в процессе управления	8	коллоквиум реферат
1.2. Задача принятия решений	8	
1.3. Измерения при формировании решений	8	

#### Раздел 2. Реализация управленческих решений.

**Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия лекционного типа-лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации)**

Тема	Вопросы	Трудоемкость, часов
2.2. Методы принятия и оценки управленческих решений	Эвристические подходы к поиску альтернативных возможностей. Методы ситуационного анализа. Методы математического программирования. Экономико-математическое моделирование. Имитационные методы принятия решений. Применение теории игр в принятии управленческих решений. Социально-экономическое прогнозирование при подготовке решений. Портфельные методы. Экспертные и коллегиальные методы принятия решений Методы морфологического анализа. Планирование сценариев.	2



**Контактная работа обучающихся с преподавателем(занятия семинарского типа- семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия)**

Тема	Форма и метод проведения занятия	Трудоемкость, часов
2.1. Формирование и выбор решений	Работа в группе	4
2.2. Методы принятия управленческих решений	Групповая дискуссия*	2
2.3. Процедуры и этапы процесса реализации принятия управленческих решений	Групповая дискуссия*	4

**\* учебные занятия, обеспечивающие развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств в разделе 2– 6 часов.**

#### **Самостоятельная работа**

Тема	Трудоемкость, часов	Наименование оценочного средства
2.1. Методы принятия и оценки управленческих решений	8	коллоквиум реферат
2.2. Формирование и выбор решений.	8	
2.3. Процедуры и этапы процесса реализации управленческих решений	6	

### **4.4. Тематический план по заочной форме обучения**

#### **Раздел 1. Разработка управленческих решений.**

**Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия лекционного типа-лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации)**

Тема	Вопросы	Трудоемкость, часов
1.3. Измерения при формировании решений	Основные теории измерений при формировании решений. Согласование количественных и качественных измерений. Измерение достоверности ситуаций. Измерение важности целей и предпочтений решений. Особенности измерения и выявления предпочтений.	1

**Контактная работа обучающихся с преподавателем(занятия семинарского типа- семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия)**

Тема	Форма и метод проведения занятия	Трудоемкость, часов
1.3. Измерения при формировании решений	групповая дискуссия*	1

**\* учебные занятия, обеспечивающие развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств в разделе 1– 1 час.**

#### **Самостоятельная работа**

Тема	Трудоемкость, часов	Наименование оценочного средства
1.1. Решение в процессе управления	12	коллоквиум, реферат
1.2. Задача принятия решений	12	
1.3. Измерения при формировании решений	12	

## Раздел 2. Реализация управленческих решений.

**Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия лекционного типа-лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации)**

Тема	Вопросы	Трудоемкость, часов
2.3. Процедуры и этапы процесса реализации управленческих решений	Виды процедур принятия решений. Режимы принятия управленческих решений. Подходы к выработке альтернативных вариантов решений. Последовательность и содержание этапов процесса принятия управленческих решений.	1

**Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия семинарского типа- семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия)**

Тема	Форма и метод проведения занятия	Трудоемкость, часов
2.2.Методы принятия управленческих решений	групповая дискуссия*	1

**\* учебные занятия, обеспечивающие развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств в разделе 2– 1 часа.**

### Самостоятельная работа

Тема	Трудоемкость, часов	Наименование оценочного средства
2.1. Методы принятия и оценки управленческих решений	10	коллоквиум, реферат.
2.2. Формирование и выбор решений.	10	
2.3. Процедуры и этапы процесса реализации управленческих решений	8	

## 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Основными видами учебных занятий по дисциплине «Разработка и реализация управленческих решений» и организационными формами обучения являются: лекция, занятия семинарского типа, консультация, самостоятельная работа обучающегося.

Лекция является одним из важнейших видов учебных занятий и составляет основу теоретической подготовки обучающихся. Ее цель - дать систематизированные основы научных знаний по учебной дисциплине (модулю), акцентировав внимание на наиболее сложных и узловых вопросах темы. Лекция должна стимулировать активную познавательную деятельность студентов, способствовать формированию их творческого мышления. Для чтения отдельных лекций могут приглашаться ведущие ученые из других образовательных, научных учреждений, специалисты из учреждений.

Занятия семинарского типа – вид учебного занятия, на котором обучающиеся под руководством преподавателя выполняют определенные соответственно сформулированные задачи с целью усвоения научно-теоретических положений учебной дисциплины (модуля), приобретения умений и навыков их практического применения, опыта творческой деятельности, овладения современными методами практической работы, в том числе с применением технических средств.

Занятия семинарского типа могут проводиться в форме тренировок, решений практических задач, компьютерных практикумов, групповых проектов, мастер-классов, деловых и ролевых игр и т. п.

Занятия семинарского типа проводятся в аудиториях или в учебных лабораториях, оснащенных необходимыми техническими средствами обучения, вычислительной техникой.

Консультация – вид учебного занятия, на котором обучающийся получает от преподавателя ответы на конкретные вопросы или объяснения отдельных теоретических положений и их практического использования. Консультации проводятся регулярно и носят как индивидуальный, так и групповой характер. Основная задача группового консультирования – подробное либо углубленное рассмотрение вопросов теоретического курса, освоение которых, как правило, вызывает затруднение у части обучающихся. По желанию обучающихся возможно вынесение на обсуждение дополнительных вопросов, вызывающих у них особый интерес, которые не получили

достаточного освещения в лекционном курсе.

Изучение отдельных тем дисциплины внеаудиторно является одним из видов самостоятельной работы и рекомендуется для студентов заочного обучения.

Студенты очного обучения изучают темы по указанию преподавателя либо по собственной инициативе в случаях допущенных ими необоснованных пропусков занятий или в целях более углубленной проработки определённых тем, вызывающих научно-исследовательский интерес обучающегося.

Контроль успеваемости и качества подготовки обучающихся подразделяется на текущий контроль и промежуточную аттестацию.

Текущий контроль предназначен для проверки хода и качества усвоения учебного материала, стимулирования учебной работы обучающихся и совершенствования методики проведения занятий. Он проводится в ходе всех видов учебных занятий в форме, предусмотренной тематическим планом с использованием тестовых заданий.

Промежуточная аттестация успеваемости и качества подготовки обучающихся предназначена для определения степени достижения учебных целей по дисциплине и проводится в форме зачета.

Обучающиеся готовятся к промежуточной аттестации самостоятельно. Подготовка заключается в изучении программного материала дисциплины с использованием личных записей, сделанных в рабочих тетрадях, и рекомендованной в процессе изучения дисциплины литературы.

## 6. Оценочные материалы по дисциплине

Оценочные материалы по дисциплине «Разработка и реализация управленческих решений» представлены в виде фонда оценочных средств в приложении А к рабочей программе дисциплины.

## 7. Учебно-методическое и материально-техническое обеспечение дисциплины

### 7.1. Электронные образовательные ресурсы (ЭОР)

Учебно-методическое обеспечение по дисциплине:

№ п/п	Автор, название, место издания, издательство, год издания, количество страниц	Ссылка на ЭОР в ЭБС Академии
1	Разработка и реализация управленческих решений: методические рекомендации для организации самостоятельной работы студентов направления подготовки 38.04.01 Экономика / Н.В. Москалева. Смоленск: ФГБОУ ВО Смоленская ГСХА, 2021. – 30 с.	<a href="http://sgsha.ru/sgsha/biblioteka/%D0%9C%D0%BE%D1%81%D0%BA%D0%B0%D0%BB%D0%B5%D0%B2%D0%B0%20%D0%9D.%D0%92.%20%D0%A0%D0%B0%D0%B7%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%BA%D0%B0%20%D0%B8%20%D1%80%D0%B5%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D1%85%20%D1%80%D0%B5%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B9%2038.04.01%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B5%20%D1%80%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8%20%D0%B4%D0%BB%D1%8F%20%D1%81%D0%B0%D0%BC%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%8F%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D0%B9%20%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D1%8B%20%D1%81%D1%82%D1%83%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BE%D0%B2%20%20.pdf">http://sgsha.ru/sgsha/biblioteka/%D0%9C%D0%BE%D1%81%D0%BA%D0%B0%D0%BB%D0%B5%D0%B2%D0%B0%20%D0%9D.%D0%92.%20%D0%A0%D0%B0%D0%B7%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%BA%D0%B0%20%D0%B8%20%D1%80%D0%B5%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D1%85%20%D1%80%D0%B5%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B9%2038.04.01%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B5%20%D1%80%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8%20%D0%B4%D0%BB%D1%8F%20%D1%81%D0%B0%D0%BC%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%8F%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D0%B9%20%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D1%8B%20%D1%81%D1%82%D1%83%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BE%D0%B2%20%20.pdf</a>

Электронные учебные издания в электронно-библиотечных системах (ЭБС):

№ п/п	Автор, название, место издания, год издания, количество страниц	Ссылка на учебное издание в ЭБС
	<i>Основная литература</i>	
	Гейман, О. Б. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / О. Б. Гейман. — Москва : РТУ МИРЭА, 2021.	<a href="https://e.lanbook.com/book/176505">https://e.lanbook.com/book/176505</a>
1	Сердюк, В. Н. Методы и модели принятия управленческих решений : учебник / В. Н. Сердюк. — Донецк : ДонНУ, 2019. — 202 с.	<a href="https://e.lanbook.com/book/179982">https://e.lanbook.com/book/179982</a>
	<i>Дополнительная литература</i>	
1	Ильченко, Е. Н. Управленческое решение: разработка, принятие и реализация : учебное пособие / Е. Н. Ильченко, С. А. Суркова. — 2-е изд., испр. и доп. — Курган : КГУ, 2019. — 132 с.	<a href="https://e.lanbook.com/book/177980">https://e.lanbook.com/book/177980</a>

## 7.2.Современные профессиональные базы данных

- 1.«Гарант-аналитик» <http://www.garant.ru>
- 2.«КонсультантПлюс» <http://www.consultant.ru/>

## 7.3. Информационные справочные системы

- 1.Информационные системы Минсельхоза России <http://opendata.mcxs.ru/opendata/>
- 2.Федеральная служба государственной статистики. <http://sml.gks.ru/>

## 7.4.Состав оборудования, технических средств обучения, лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства

Наименование учебных аудиторий для проведения учебных занятий и помещений для самостоятельной работы	Перечень оборудования (в т.ч. виртуальные аналоги) и технических средств обучения	Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства
Учебная аудитория 414 для проведения занятий лекционного типа в учебном корпусе № 1, расположенном по адресу: 214000, Смоленская область, г. Смоленск, ул. Большая Советская, д.10/2	Специализированная мебель-столы, стулья, парты. Доска аудиторная, трибуна, аудиосистема акустическая (оборудование звукоусиления), блок управления для экранов, мультимедиа-проектор PlusU-7, настенно-потолочный экран с электропроводом Da-LiteCosmopolitan. Ноутбук RoverBookPartnerE415L., набор учебно-наглядных пособий.	1.Операционная система WindowsXP, Windows 7, Windows 10 для образователь-ных организаций (Подписка AzureDevToolsforTeaching по программе MicrosoftImaginePremium в рамках соглашения №1204024138 от 01.02.2021) 2. Офисное ПО из состава пакета MicrosoftOffice 2003, 2007, 2010, 2013 Pro и Std Корпоративная лицензия OLP (договор с ООО «Ритейл-сервис» №ГРС-000545 от 26.11.2014) 3. Антивирусное программное обеспечение KasperskyEndpointSecurity 1 yearEducationalRenewalLicense (Сублицензионный договор №ПО-56/20 от 18.05.2020)
Учебная аудитория 309 для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации в учебном	Специализированная мебель-столы, стулья, парты. Доска аудиторная, трибуна. Переносной видеопроектор, экран на штативе, ноутбук ASUSX58C, набор учебно-наглядных пособий.	1.Операционная система WindowsXP, Windows 7, Windows 10 для образователь-ных организаций (Подписка AzureDevToolsforTeaching по программе MicrosoftImaginePremium в рамках соглашения №1204024138 от 01.02.2021)

<p>корпусе № 1, расположенном по адресу: 214000, Смоленская область, г. Смоленск, ул. Большая Советская, д.10/2</p>		<p>2. Офисное ПО из состава пакета MicrosoftOffice 2003, 2007, 2010, 2013 Pro и Std Корпоративная лицензия OLP (договор с ООО «Ритейл-сервис» №ГРС-000545 от 26.11.2014)</p> <p>3. Антивирусное программное обеспечение KasperskyEndpointSecurity 1 yearEducationalRenewalLicense (Сублицензионный договор №ПО-56/20 от 18.05.2020)</p>
<p>Учебная аудитория 203 - помещение для <b>самостоятельной работы</b> в учебном корпусе № № 1. расположенном по адресу: 214000, Смоленская область, г. Смоленск, ул. Большая Советская, д.10/2</p>	<p>Специализированная мебель-столы, стулья, парты. Компьютер в сборе с подключением к сети Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации– 18 шт.</p>	<p>1.Операционная система WindowsXP, Windows 7, Windows 10 для образователь-ных организаций (Подписка AzureDevToolsforTeaching по программе MicrosoftImaginePremium в рамках соглашения №1204024138 от 01.02.2021)</p> <p>2. Офисное ПО из состава пакета MicrosoftOffice 2003, 2007, 2010, 2013 Pro и Std Корпоративная лицензия OLP (договор с ООО «Ритейл-сервис» №ГРС-000545 от 26.11.2014)</p> <p>3. Антивирусное программное обеспечение KasperskyEndpointSecurity 1 yearEducationalRenewalLicense (Сублицензионный договор №ПО-56/20 от 18.05.2020)</p>

**Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Смоленская государственная сельскохозяйственная академия»**

**Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и  
промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

**Разработка и реализация управленческих решений**

Направление подготовки 38.04.01 Экономика

Направленность (профиль) программы (специализация) Экономика  
предприятий и организаций АПК

Квалификация **магистр**

Форма обучения **очная, заочная**

Смоленск 2023

# 1.Описание показателей и критериев оценивания планируемых результатов обучения по учебной дисциплине

Индикаторы достижения компетенций	Уровень освоения	Планируемые результаты обучения	Наименование оценочного средства
<b>ИД-1УК-2</b> Понимает современные технологии организации процесса управления, методы разработки альтернатив, выбора варианта и оценки последствий реализации организационно-управленческих решений, формулирует главную цель, определяет круг задач и критерии оптимальности для их решения с учетом имеющихся ресурсов.	<b>Пороговый (удовлетворительно)</b>	<b>знать:</b> - виды современных технологий организации процесса управления, -методы разработки альтернатив, -этапы выбора варианта и оценки последствий реализации организационно-управленческих решений, - порядок и этапы формулирования главной цели, определяет круг задач и критерии оптимальности для их решения с учетом имеющихся ресурсов. <b>уметь:</b> - использовать современные технологии организации процесса управления, - классифицировать методы разработки альтернатив, - аргументировать выбор варианта и оценки последствий реализации организационно-управленческих решений, -формулировать главную цель, определять круг задач и критерии оптимальности для их решения с учетом имеющихся ресурсов. <b>владеть:</b> -методологией современных технологий организации процесса управления, -методами разработки альтернатив, - технологией выбора варианта и оценки последствий реализации организационно-управленческих решений, - способностью формулировать главную цель, определять круг задач и критерии оптимальности для их решения с учетом имеющихся ресурсов.	Коллоквиум,  Написание реферата  Тестирование  Выполнение практического задания
	<b>Продвинутый (хорошо)</b>	<b>Знает твердо:</b> - виды современных технологий организации процесса управления, -методы разработки альтернатив, -этапы выбора варианта и оценки последствий реализации организационно-управленческих решений, - порядок и этапы формулирования главной цели, определяет круг задач и критерии оптимальности для их решения с учетом имеющихся ресурсов. <b>Умеет уверенно:</b> - использовать современные технологии организации процесса управления, - классифицировать методы разработки альтернатив, - аргументировать выбор варианта и оценки последствий реализации организационно-управленческих решений, -формулировать главную цель, определять круг задач и критерии оптимальности для их решения с учетом имеющихся ресурсов. <b>Владеет уверенно:</b> - методологией современных технологий организации процесса управления, -методами разработки альтернатив, - технологией выбора варианта и оценки последствий реализации организационно-управленческих решений, - способностью формулировать главную цель, определять круг задач и критерии оптимальности для их решения с учетом имеющихся ресурсов	
	<b>Высокий (отлично)</b>	<b>сформировавшееся систематические знания:</b> - видов современных технологий организации процесса управления, -методы разработки альтернатив, -этапов выбора варианта и оценки последствий реализации	

		<p>организационно-управленческих решений,  <i>-порядок и этапы</i> формулировать главную цель, определяет круг задач и критерии оптимальности для их решения с учетом имеющихся ресурсов.</p> <p><b>сформировавшееся систематическое умение:</b>  <i>-методологией</i> современных технологий организации процесса управления,  <i>-методами</i> разработки альтернатив,  <i>-технологией</i> выбор варианта и оценки последствий реализации организационно-управленческих решений,  <i>-способностью</i> формулировать главную цель, определять круг задач и критерии оптимальности для их решения с учетом имеющихся ресурсов</p> <p><b>сформировавшееся систематическое владение:</b>  <i>-методологией</i> современных технологий организации процесса управления,  <i>-методами</i> разработки альтернатив,  <i>-технологией</i> выбор варианта и оценки последствий реализации организационно-управленческих решений,  <i>-способностью</i> формулировать главную цель, определять круг задач и критерии оптимальности для их решения с учетом имеющихся ресурсов</p>	
--	--	---	--

## 2. Описание шкал оценивания

### 2.1 Шкала оценивания на этапе текущего контроля

Технология оценивания	Отсутствие усвоения (ниже порогового)*	Пороговый (удовлетворительно)	Продвинутый (хорошо)	Высокий (отлично)
Выполнение реферата	Реферат студентом не представлен	имеются существенные отступления от требований к реферированию	основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты.	выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.
Коллоквиум	у студента имеются отдельные представления об изученном материале, но все же большая часть материала не усвоена.	-обнаруживает усвоение основного материала, но испытывает затруднение при его самостоятельном воспроизведении и требует дополнительных и уточняющих вопросов	-знает изученный материал; отвечает без особых затруднений на вопросы преподавателя ; -умеет применять полученные знания на практике.	-обнаруживает усвоение всего объема материала; -выделяет главные положения в изученном материале и не затрудняется при ответах на видоизмененные вопросы; -свободно применяет полученные знания на практике.



		преподавателя; -предпочитает отвечать на вопросы, воспроизводя щего характера и испытывает затруднение при ответах на видоизмененн ые вопросы;		
--	--	--	--	--

Студенты, показавшие уровень усвоения ниже порогового, не допускаются к промежуточной аттестации по дисциплине «Разработка и реализация управленческих решений».

## 2.2 Шкала оценивания на этапе промежуточной аттестации (зачет)

Технология оценивания	Отсутствие усвоения (ниже порогового)	Пороговый (удовлетворительно)	Продвинутый (хорошо)	Высокий (отлично)
Выполнение итогового теста (из 15 возможных вопросов варианта) и решение практического задания	имеет только отдельные представления об изучаемом материале, правильных ответов на предложенный тест менее 8, практическое задание решено не правильно или не решено	испытывает затруднения при самостоятельном воспроизведении материала, практическое задание решено с ошибками, ответов на предложенный тест 9-11	умеет применять полученные знания на практике, в ответах и при решении практического задания не допускает серьезных ошибок, ответов на предложенный тест 12-13	свободно применяет знания на практике, в ответах и при решении практического задания не допускает ошибок, ответов на предложенный тест 14-15

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

#### Вопросы для текущего контроля - коллоквиум по дисциплине «Разработка и реализация управленческих решений»

**Методика проведения.** Коллоквиум проводится в рамках семинарского занятия в учебной аудитории в форме индивидуальной беседы преподавателя с обучающимся после самостоятельного изучения студентом соответствующих тем с целью выяснения объема знаний студентов по изученному материалу. Вопросы для подготовки выдает преподаватель.

#### Раздел 1. Разработка управленческих решений.

1. Проблемы совещенствования управления.
2. Организационно-технологические аспекты решений.
3. Функции принятия решений.
4. Научный подход в теории принятия решений.
5. Типология управленческих решений.
6. Стороны процесса принятия управленческого решения.

7. Стили принятия управленческих решений.
8. Круг задач и критерии оптимальности для их решения на всех этапах реализации проекта.
9. Уровень организационной иерархии управленческого решения, время возникновения, уровень риска, степень неопределенности в процессе и концепции принятия решений.
10. Основные теории измерений при формировании решений.
11. Согласование количественных и качественных измерений.
12. Измерение достоверности ситуаций.
13. Измерение важности целей и предпочтений решений.
14. Особенности измерения и выявления предпочтений.

## **Раздел 2. Реализация управленческих решений.**

1. Эвристические подходы к поиску альтернативных возможностей.
2. Методы ситуационного анализа.
3. Методы математического программирования.
4. Экономико-математическое моделирование.
5. Имитационные методы принятия решений.
6. Применение теории игр в принятии управленческих решений.
7. Социально-экономическое прогнозирование при подготовке решений.
8. Портфельные методы.
9. Экспертные и коллегиальные методы принятия решений.
10. Методы морфологического анализа.
11. Планирование сценариев.
12. Анализ проблемной ситуации.
13. Формирование целей и ограничений в процессе принятия решений.
14. Формирование и оценка управленческих решений.
15. Подготовка и последовательность выбора управленческого решения: индивидуальный и групповой выбор.
16. Определение эффективных решений.
17. Виды процедур принятия решений.
18. Режимы принятия управленческих решений.
19. Подходы к выработке альтернативных вариантов решений.
20. Последовательность и содержание этапов процесса принятия управленческих решений.
21. Методы оценки последствий реализации организационно-управленческих решений.

### **Примерные темы для написания рефератов по дисциплине «Разработка и реализация управленческих решений»**

**Методика написания реферата.** Написание реферата является важным элементом самостоятельной работы студентов в целях приобретения ими необходимой профессиональной подготовки, развития умения и навыков самостоятельного научного поиска: изучения литературы по выбранной теме, анализа различных источников и точек зрения, обобщения материала, выделения главного, формулирования выводов и т. п.

С помощью рефератов студенты глубже постигают наиболее сложные проблемы курса, учатся лаконично излагать свои мысли, правильно оформлять работу, докладывать результаты своего труда.

Объем реферата не менее 10 страниц.

Структура реферата:

- Титульный лист.
- Содержание.
- Введение (дается постановка вопроса, объясняется выбор темы, ее значимость и актуальность, указываются цель и задачи реферата, дается характеристика используемой литературы).

- Основная часть (состоит из глав и подглав, которые раскрывают отдельную проблему или одну из ее сторон и логически являются продолжением друг друга).
- Заключение и выводы (подводятся итоги и даются обобщенные основные выводы по теме реферата, делаются рекомендации).
- Список литературы.

В списке литературы должно быть не менее 10 различных источников.

Студенты представляют рефераты на контактных занятиях в виде выступления продолжительностью 5 – 7 минут и ответов на вопросы слушателей.

### **Примерные темы рефератов к разделу 1 и разделу 2**

1. Оптимизация управленческих решений
2. Эвристические методы разработки управленческих решений
3. Контроль и ответственность за разработку и реализацию управленческих решений
4. Контроллинг управленческих решений
5. Расчетно-аналитические методы разработки управленческих решений
6. Оптимизация управленческих решений
7. Фактор риска в процессе разработки и реализации управленческих решений
8. Факторы повышения качества управленческих решений
9. Особенности процесса разработки управленческих решений в корпорации
10. Формы разработки и реализации управленческих решений
11. Оценка эффективности управленческих решений
12. Организация выполнения управленческих решений
13. Этические основы разработки управленческих решений
14. Социально-психологические основы разработки управленческих решений.
15. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческих решений.
16. Современные технологии организации процесса управления.

### **Комплект примерных заданий для промежуточной аттестации (зачет) по дисциплине «Разработка и реализация управленческих решений»**

Зачет проводится в виде итогового теста и решения практического задания. Для выполнения отводится 90 минут.

### **Примерные задания итогового теста**

1. **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
2. **Что такое «проблема»?**
  - А. Рассогласование между целью и соответствующей ей конкретной ситуацией.
  - Б. Нерешенные задачи.
  - В. Набор причин, мешающих достижению целей организации.
3. **Какой вариант набора является управленческими технологиями?**
  - А. Управление по целям, управление по результатам.
  - Б. Управление методом проб и ошибок, управление в исключительных случаях.
  - В. Централизованное управление, авторитарное управление.
4. **Отличительная особенность технологии «управления по целям»:**
  - А. Проведение предварительных исследований
  - Б. Набор стратегических, тактических и оперативных целей.

В. Инициативность и творчество

**5. Инициативно-целевая технология управления, как правило, предполагает выдачу заданий, которые должны быть выполнены:**

А. В течение года.

Б. В течение квартала.

В. В течение месяца.

**6. Программно-целевая технология управления эффективнее работает:**

А. На поточном производстве

Б. В мелких компаниях

В. В рекламном агентстве полного цикла

**7. Регламентная технология управления предполагает:**

А. Точное установление сроков

Б. Приоритет целей над сроками

В. Неограниченные ресурсы для выполнения заданий

**8. Какой вид целевого управления наиболее эффективен для небольшой организации с численностью 3—5 человек?**

А. Инициативно-целевое

Б. Регламентное

В. Программно-целевое

**9. Какой вид целевого управления наиболее эффективен для организации с численностью примерно 100 человек?**

А. Программно-целевое

Б. Регламентное

В. Инициативно-целевое

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

А. Программно-целевое

Б. Регламентное

В. Инициативно-целевое

**11. Методология разработки управленческого решения – это:**

А. Логика, действия менеджера и команды.

Б. Цель и подходы метода разработки решения.

С. Алгоритм разработки управленческого решения.

Д. Последовательность информационных операций.

Е. Совокупность методов анализа ситуаций.

**12. Слабоструктурированные УР принимают в ситуациях, характеризующихся:**

А. Неполнотой или недостоверностью информации.

Б. Детерминированностью объекта управления, стабильностью влияющих факторов.

С. Повторяемостью процессов.

Д. Новизной, многообразием влияющих факторов.

**13. К формам разработки управленческих решений относится:**

А. Метод сценариев.

Б. Приказ.

С. Бизнес-план.

Д. PEST-анализ

**14. Процесс принятия решений как хаотическое и беспорядочное**

**взаимодействие проблем, решений, участников организации и альтернатив рассматривается в модели:**

А. Ограниченной рациональности Г. Саймона.

Б. «Мусорной корзины» Дж. Марча.

С. Локальных приращений Ч. Линдблума.

D. Принятия решений Врума – Йетона.

**15. Модель ограниченной рациональности Герберта Саймона основана на допущении:**

A. Ограниченности знаний об окружающей среде.

B. Ограниченности профессиональной подготовленности менеджеров.

C. Противоречивости тактических и стратегических целей компании.

D. Всех вышеперечисленных факторов

**16. Оценка полезности результатов групповых решений определяется с использованием:**

A. Критерия Сэвиджа.

B. Стратегии минимизации отклонений индивидуальных решений от группового решения.

C. Принципа максимина.

D. Теории запасов

**17. Расположите в правильной последовательности этапы проведения функционально-стоимостного анализа (ФСА) при принятии УР:**

A. Творческий исследовательский.

B. Рекомендательный и внедренческий.

C. Информационный и аналитический.

D. Подготовительный.

**18. Какой из перечисленных методов относится к методам контроля за реализацией УР?**

A. Анализ гибких бюджетов.

B. Метод презентаций.

C. Анализ поведения затрат.

D. Разработка новых должностных инструкций.

**19. Правило максимина в теории принятия решений означает:**

A. Выбор стратегии максимального дохода из минимально возможных.

B. Выбор максимально безопасного решения.

C. Выбор стратегии минимальных расходов.

D. Выбор стратегии максимального риска при минимальных затратах.

**20. В платежной матрице анализируются:**

A. Доходы и расходы организации.

B. Объем продаж и прибыль.

C. Стратегии и потребляемые ресурсы/ возможные доходы.

D. Стратегии и действия конкурентов.

**21. Экстраполяция – это метод принятия управленческих решений, основанный на \_\_\_\_\_.**

A. Приближенном вычислении отсутствующих данных внутри исследуемого интервала.

B. Прогнозировании развития объектов в будущем по тенденциям его поведения в настоящем.

C. Определении показателей энтропии.

D. Расчете величины удельной маржинальной прибыли.

**22. \_\_\_\_\_ – это методы разработки УР, которые основываются на сопоставлении фактических и нормативных показателей, выявлении отклонений и причин их появления.**

A. Факторный анализ и метод сравнений.

B. Теория запасов и теория массового обслуживания.

C. Экономико-математические модели и экономический анализ.

D. Качественные и количественные методы.

**23. Система «директ-костинг» используется:**

A. Для составления внешней отчетности и уплаты налогов.

- В. Для разработки инвестиционной политики организации.
- С. Для принятия краткосрочных управленческих решений.
- Д. Все ответы верны.

**24. С точки зрения теории управленческих решений метод \_\_\_\_\_ в разработке УР основан на выработке творческих идей путем постановки автора идеи на место участника проблемы:**

- А. Ключевых вопросов.
- В. Симпозиума.
- С. Эмпатии.
- Д. Синергии.

**25. .... – это методы разработки УР, которые основываются на сопоставлении фактических и нормативных показателей, выявлении отклонений и причин их появления.**

- А. Факторный анализ и метод сравнений.
- В. Качественные и количественные методы.
- С. Экономико-математические модели и экономический анализ.
- Д. Теория запасов и теория массового обслуживания.

**26. \_\_\_\_\_ управленческих решений подчеркивает обязательность соотношения, ожидаемого и достигнутого экономического и социального эффекта с затратами на его разработку и реализацию.**

- Обоснованность.
- Конкретность.
- Эффективность.
- Качество.

**27. Грамотно, логично, аргументировано сформируйте собственные суждения установите последовательность этапов, которые верно отражают закономерное содержание процессов управления.**

- а) Планирование – принятие решения – контроль – организация.
- б) Проблема – цель – принятие решения – реализация решения.
- в) Цель – проблема – решение – контроль – исполнение.
- г) Ситуация – цель – решение – организационная работа.
- д) Цель – ситуация – проблема – управленческие решения.

**28. Грамотно, логично, аргументировано сформируйте собственные суждения и оценки, решите задачу и напишите ответ.** Фирма изготавливает и реализует один вид продукции. При постоянных затратах в течение года 20 млн руб., при переменных прямых расходах на единицу 500 руб. и договорной цене на единицу 1500 руб. каким должен быть объем реализации, чтобы выпуск этой продукции был оправдан? \_\_\_\_\_

**29. Установите соответствие между понятием и его определением**

Понятие	Определение
1. Процесс управления	А. Этот метод применяется в тех случаях, когда управленческое решение принимается на основе обширной цифровой информации, которая может быть легко формализована
2. Метод экспертных оценок	Б. ресурсная результативность, полученная по итогам подготовки или реализации управленческого решения в организации.
3. Метод математического моделирования	В. с позиции управленческих решений есть форма зависимости в условиях разделения деятельности, определяющая меру порицания при невыполнении или недостаточном выполнении функций и обязательств, полномочий и ожиданий.

4. Эффективность управленческого решения	Г. это процесс постановки целей, планирования и / или контроля организации и руководства исполнения любых видов деятельности
5. Ответственность	Д. Назовите метод оптимизации управленческих решений, который применяется в тех случаях, когда задача полностью или частично не поддается формализации.

**Варианты ответов;** 1-в 2-г 3д- 4-а 5 –б1-а 2-д3-г 4-б 5 –в

1-б 2-г 3-д 4-а 5 –в; 1-г 2-д3а- 4-б 5 –в

**30. Установите соответствие между понятием и его определением**

Понятие	Определение
1. Эксперт	А. Решения, направленные на детализацию стратегических решений на относительно коротком (среднесрочном, 1–3 года) интервале времени с точки зрения выбора способов, методов реализации стратегических решений
2. Метод сценариев	Б. субъект, который всерьез намерен устранить стоящую перед ним проблему, выделить на ее разрешение и реально задействовать имеющиеся у него активные ресурсы, суверенно воспользоваться положительными результатами от решения проблемы или взять на себя всю ответственность за неуспех, неудачу, за напрасные расходы
3. Мониторинг выполнения решения	В. человек, который лично работает в рассматриваемой области деятельности, является признанным специалистом по решаемой проблеме, может и имеет возможность высказать суждения по ней
4. Тактические решения	Г. представляет собой набор прогнозов по каждому рассматриваемому решению, его реализации, а также по возможным положительным и отрицательным последствиям
5. Лицо, принимающее решение	Д. основе обратной связи, через анализ поступающей информации о ходе реализации решения, оценке решения проблемы и возникновении новой ситуации.

**Варианты ответов** 1-г 2-а3д- 4-б 5 –в; 1-в 2-г 3д- 4-а 5 –б1-а 2-д3-г 4-б 5 –в

1-б 2-г 3-д 4-а 5 –в

**31. Сотнесите понятие и его определение**

понятие	определение
1. непрограммируемые	А. Назовите решения, которые являются результатом реализации определенной последовательности шагов или действий.
2. запрограммированные	Б. Назовите решения, которые требуются в новых ситуациях, которые внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами.
3. организационные	В. Управленческие решения носят творческий характер
4. стандартные	Г. Типичные решения, имеющие четкие структуру, цель, ограничения и последовательность этапов принятия и реализации решений.

**32. К формам разработки управленческих решений относится:**

- А. Метод сценариев.
- В. Приказ.
- С. Бизнес-план.
- Д. PEST-анализ.

**33. Назовите метод оптимизации управленческих решений, который применяется в тех случаях, когда задача полностью или частично не поддается формализации.**

- А. Метод математического моделирования.
- В. Метод экспертных оценок.
- С. Метод мозгового штурма.

D. Метод выборочного анкетирования.

**34. Постройте технологическую цепочку процесса разработки УР по методу Дельфи:**

A. Сбор и обработка результатов опроса, составление справки и информирование экспертов о результатах экспертизы.

B. Повторный индивидуальный опрос экспертов, при котором каждый эксперт предлагает вариант решения с учетом имеющихся в справке.

C. Индивидуальный опрос экспертов с помощью анкетирования или интервьюирования.

D. Составление новой справки и процедура ознакомления и опроса повторяется до тех пор, пока не будет выработано единое мнение.

**35. Модель ограниченной рациональности Герберта Саймона основана на допущении:**

A. Ограниченности знаний об окружающей среде.

B. Ограниченности профессиональной подготовленности менеджеров.

C. Противоречивости тактических и стратегических целей компании.

D. Всех вышеперечисленных факторов

### Варианты практического задания

**Задание 1.** Как известно, существует 4 уровня принятия УР: рутинный, селективный, адаптационный, инновационный. Проанализируйте нижеприведенные ситуации и в каждом случае определите, на каком уровне было принято УР.

По результатам маркетинговых исследований рынка сельхозпродукции сельхозпредприятие «Рассвет» решает открыть дополнительную точку продаж на другом конце города со стандартным ассортиментом продукции. Цель, преследуемая руководством, - увеличение прибыли за счет роста числа покупателей.

**Задание 2.** Существует 2 формы выработки управленческих решений:

1. Индивидуальные (единоличные). Решения принимает 1 человек.

2. Коллективные. В принятии решения участвует весь коллектив.

Выбираются представители (делегаты), которые выражают интересы всей группы.

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.

**Задание 3.** Определить, с помощью каких технологий лучше реализовывать следующие УР:

1. Повысить производительность труда на 10% в течение 3-го текущего года. Задание озвучено на совещании у генерального директора. Ответственность за реализацию лежит на руководителях цехов и подразделений. Компания занимается производством сельхозавтомобилей. Численность персонала – 4000 человек.

3. Решение, принятое на собрании акционеров: выделить новое подразделение – аудиторский отдел из состава бухгалтерии. Ответственность за выполнение задания возложена на финансового директора. Фирма – агрохолдинг. Численность персонала – 7000 человек.

**Задание 4.** Построить дерево решений и принять на его основе управленческое решение.

Предприятие является малым поставщиком сливочного масла. Предприятие обычно имеет запас 10, 11, 12 или 13 ящиков масла. За каждый проданный ящик полученная прибыль равна \$155. Так как масло является товаром с коротким сроком годности, то в случае непродажи его к концу месяца менеджер должен его списать в убыток организации. Он теряет \$76 в каждом случае, когда что-то не продал в конце месяца. Вероятность продажи 10 ящиков – 0.24, 11 ящиков – 0.26, 12 ящиков – 0.30, и вероятность продажи 13 ящиков – 0.2. Что вы рекомендуете менеджеру делать?



**Задание 5.** В фирме «Бриз», занимающейся производством аквакульуры, за месяц до запуска новой коллекции злоумышленник взламывает сейф и забирает все документы, составляющие ноу-хау компании: описание технологического процесса производства новой продукции.

Классифицируйте проблему по следующим признакам:

- ☐ По масштабам действия;
- ☐ Причинам возникновения;
- ☐ Содержанию;
- ☐ Степени сложности;
- ☐ Временному признаку;
- ☐ Оценке субъекта управления.

**Задание 6. Какое решение из предложенных вы бы выбрали в ситуации: подчиненный отказался без объяснения причин выполнить ваше распоряжение?**

А. Наказал, выговор, снятие надбавки.

В. Проанализировал соответствие компетенций полномочий и ответственности подчиненного и содержание распоряжения.

С. Попытался бы выяснить причины отказа и, если возможно, убедить.

Д. Провел бы анализ социально-психологической атмосферы в коллективе.

**Задание 7.** Нарисуйте организационную структуру вашего предприятия. Покажите, как информация циркулирует в вашей организационной структуре от вышестоящих уровней управления к нижестоящим, и наоборот. А также покажите, как происходит обмен информацией на одном уровне управления. Приведите конкретный пример.

**Задание 8.** Ваша фирма производит 5 000 компьютеров. Для того чтобы усиленно противодействовать конкурентам, вам предстоит решить задачу:

1. Либо снизить цену на продукцию на 10%. Тогда ваш доход с

продажи каждого компьютера сократится с 300 у.е. до 200 у.е.

2. Либо усилить рекламу и увеличить сеть сбытовых организаций.

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

Вам предстоит:

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

**Задание 9.** Принятие решения о выборе масштаба нового производства

Предприниматель решил организовать производство столярных изделий. В результате оценки спроса, возможной цены реализации и затрат на производство и сбыт им были получены следующие данные:

максимальная цена одного изделия  $C_{\max}$  – 300 ден. ед.; возможно

уменьшение рыночной цены в ближайший год до  $C_{\min} = 200$  ден. ед.;

переменные затраты на одно изделие  $I_{\text{пер}} = 120$  ден. ед.;

в состав постоянных затрат входят:

о зарплата предпринимателя – 2000 ден. ед. в мес.,

о расходы на амортизацию оборудования 600 ден. ед. в мес.,

о расходы на оплату аренды помещения (2 варианта):

вариант 1 –  $C_{\text{ар}} = 1000$  ден. ед. в мес.,

вариант 2 –  $C_{\text{ар}} = 2400$  ден. ед. в мес.

Производственная площадь варианта 1 позволяет организовать выпуск

30 изделий в месяц, а производственная площадь варианта 2 – 120 изделий в месяц.

Необходимо принять решение по обеспечению безубыточности производства и выбрать лучший вариант арендуемого помещения.

**Задание 10.** Коммерческий банк выплачивает проценты по вкладам на следующих

условиях:

на срок не менее года	– 15% годовых;
на срок не менее 6 месяцев	– 13% годовых;
на срок не менее 3 месяцев	– 12% годовых.

Вы располагаете суммой 100 000 руб. на год. Какая форма вклада **принесет наибольший годовой доход?**

**Задание 11.** Имеются семь инвестиционных проектов I1, I2, ... I7. Каждый из них характеризуется составной прибылью в условных единицах и затратам в млн руб.:

Показатель	Проекты						
	1	2	3	4	5	6	7
Прибыль, усл. ед.	2,6	1,8	2,3	2,7	2,0	1,6	3,0
Затраты, млн руб.	1,0	0,9	1,0	1,2	0,7	0,6	2,5

Лимит финансирования, выделенный для реализации проектов, составляет 3,5 млн руб. Необходимо определить перечень наиболее эффективных проектов.

**Задание 12.** Используя экономико-математический метод принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью предприятия АПК «Точка безубыточности» и примите решения исходя из следующей ситуации. Компания производит продукт А. Величина постоянных затрат – 200000 руб. для данного производства. Максимально возможный объем выпуска продукции составляет 1000 единиц. Единица продукции реализуется по цене 750 руб., переменные затраты составляют 250 руб. за единицу продукции. Найти точку безубыточности.

**Задание 13.** Используя экономико-математический метод принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью предприятия АПК «Точка безубыточности» примите решения исходя из следующей ситуации. Компания «А» планирует продавать программное обеспечение, пакеты прикладных программ для управления животноводческим комплексом на двухнедельной выставке, проходящей в Чикаго. Эта организация может купить их у оптового продавца программного обеспечения для компьютеров за \$120 за один пакет с правом вернуть непроданные товары за ту же цену. Один пакет она планирует продавать за \$200. Организатору выставки было уже заплачено \$2 тыс. за двухдневную аренду торгового места. Предполагается, что никаких затрат больше не было. Определить точку безубыточности. Какую прибыль получит компания, продав различное количество программ?

**Задание 14.** Используя метод принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций «Дерево проблем» примите решения исходя из следующей ситуации. В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами сотрудников по поводу внедрения изобретения, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом ему лучше действовать, чтобы нормализовать создавшуюся обстановку в коллективе?

а) Выбрать актив, группу, поручить разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку руководства.

б) Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников нового, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

в) Изучить перспективы улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

г) Установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого подхода к технологии производства, проводить работу по реализации новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других прогрессивных руководителей.

**Задание 15.** Используя экономико-математический метод принятия решений в

управлении операционной (производственной) деятельностью организаций «Теория запасов» метод примите решения исходя из следующей ситуации. Фирма может производить изделие или покупать его. Если фирма сама выпускает изделие, то каждый запуск его в производство обходится в 20 руб. Интенсивность производства составляет 120 шт. в день. Если изделие закупается, то затраты на осуществление заказа равны 15 руб. Затраты на содержание изделия в запасе независимо от того, закупается оно или производится, равны 2 коп. в день. Потребление изделия фирмой оценивается в 26 000 шт. в год.

Предполагая, что фирма работает без дефицита, определите, что выгоднее: закупать или производить изделие (в месяце 22 рабочих дня).