

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ СОЦИАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ»



Утверждаю  
Декан экономического факультета  
Н.В. Снегирева  
«20» мая 2021 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
Теория и практика разработки и принятия управленческих решений (ТиПРиПУР)  
(наименование дисциплины)

- Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль) подготовки Стратегическое управление проектами и программами

Квалификация выпускника магистр

Форма обучения очная, заочная

Год начала подготовки – 2021

Разработана

канд. экон. наук, доцент, доцент  
кафедры экономики и менеджмента

 А.А. Кобелева

Согласована

зав. выпускающей кафедры  
экономики и менеджмента

 Е.В. Кашеева

Рекомендована

на заседании кафедры экономики и  
менеджмента

протокол № 9

от 20» мая 2021 г.

Зав. кафедрой  Е.В. Кашеева

Одобрена

на заседании учебно-методической  
комиссии экономического факультета

от 20» мая 2021 г.

протокол № 9

Председатель УМК  Н.В. Снегирева

Ставрополь, 2021 г.

## Содержание

1. Цели освоения дисциплины
  2. Место дисциплины в структуре ОПОП
  3. Планируемые результаты обучения по дисциплине
  4. Объем дисциплины и виды учебной работы
  5. Содержание и структура дисциплины
    - 5.1. Содержание дисциплины
    - 5.2. Структура дисциплины
    - 5.3. Занятия семинарского типа
    - 5.4. Курсовой проект (курсовая работа, реферат, контрольная работа)
    - 5.5. Самостоятельная работа
  6. Образовательные технологии
  7. Фонд оценочных средств (оценочные материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
  8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины
    - 8.1. Основная литература
    - 8.2. Дополнительная литература
    - 8.3. Программное обеспечение
    - 8.4. Профессиональные базы данных
    - 8.5. Информационно-справочные системы
    - 8.6. Интернет-ресурсы
    - 8.7. Методические указания по освоению дисциплины
  9. Материально-техническое обеспечение дисциплины
  10. Особенности освоения дисциплины лицами с ограниченными возможностями здоровья
- Приложение к рабочей программе дисциплины

## 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Целями освоения дисциплины «Теория и практика разработки и принятия управленческих решений» являются разработка управленческих решений и их принятие в сложных экономических системах, получение магистрантами практических навыков в разработке и применении управленческих решений, а также подготовки информации для принятия этих решений.

В процессе обучения студенты решают следующие основные задачи: понимание сущности и природы управленческих решений, их роли в системе менеджмента, структуры и технологии принятия управленческих решений, различных методов и моделей принятия управленческих решений, особенностей разработки, принятия и реализации решений в условиях неопределенности и риска, ответственности и особенностей контроля за ходом реализации решений в организации.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина «Теория и практика разработки и принятия управленческих решений» относится к обязательной части блока 1 «Дисциплины (модули)» ОПОП.

Предшествующие дисциплины (курсы, модули, практики)	Последующие дисциплины (курсы, модули, практики)
-	Корпоративные финансы
-	Теория организации и организационное поведение
-	Производственная практика (Практика по профилю профессиональной деятельности)

## 3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Код и наименование компетенции	Код и индикатор (индикаторы) достижения компетенции	Результаты обучения
ОПК-1. Способен применять знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	ОПК 1-1- Использует основы экономических, организационных и управленческих теорий (на продвинутом уровне) для успешного выполнения профессиональной деятельности	Знает методы решения профессиональных задач на продвинутом уровне в сфере экономической, организационной и управленческой теории
		Умеет применять инновационные подходы для решения экономических, организационных и управленческих задач.
ОПК-3. Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную	ОПК-3-1 Работает над проектом принятия обоснованного организационно-управленческого решения, оценивает их операционную и организационную эффективность, социальную значимость	Знает методы принятия обоснованных организационно – управленческих решений
		Умеет оценивать операционную и организационную эффективность и социальную значимость принимаемых организационно – управленческих решений.
		Владеет навыками оценки организационных и социальных последствий принятых решений

значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамической среды	ОПК-3-2 Разрабатывает и обосновывает варианты реализации организационно-управленческих решений в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамической среде	Владеет приемами реализации организационно – управленческих решений в условиях сложной (в том числе кросс – культурной) динамической среды
---	--	--

#### 4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ

Общий объем дисциплины составляет 3 зачетных единицы, 108 академических часов.  
ОФО

Вид учебной работы	Всего часов	Триместры
		1
<b>Контактная работа (всего)</b>	<b>22,5</b>	22,5
в том числе:		
1) занятия лекционного типа (ЛК)	10	10
из них		
– лекции	10	10
2) занятия семинарского типа (ПЗ)	10	10
из них		
– семинары (С)	10	10
– практические занятия (ПР)		
– лабораторные работы (ЛР)		
3) групповые консультации	2	2
4) индивидуальная работа		
5) промежуточная аттестация	0,5	0,5
<b>Самостоятельная работа (всего) (СР)</b>	<b>85,5</b>	85,5
в том числе:		
Курсовой проект (работа)		
Расчетно-графические работы		
Контрольная работа		
Реферат	20	20
Самоподготовка (самостоятельное изучение разделов, проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к лабораторным и практическим занятиям, коллоквиумам и т.д.)	39	39
Подготовка к аттестации	26,5	26,5
<b>Общий объем, час</b>	<b>108</b>	108
Форма промежуточной аттестации	экзамен	экзамен

ЗФО

Вид учебной работы	Всего часов	Триместры
		1

<b>Контактная работа (всего)</b>	<b>6,5</b>	6,5
в том числе:		
1) занятия лекционного типа (ЛК)	2	2
из них		
– лекции	2	2
2) занятия семинарского типа (ПЗ)	4	4
из них		
– семинары (С)	4	4
– практические занятия (ПР)		
– лабораторные работы (ЛР)		
3) групповые консультации		
4) индивидуальная работа		
5) промежуточная аттестация	0,5	0,5
<b>Самостоятельная работа (всего) (СР)</b>	<b>101,5</b>	101,5
в том числе:		
Курсовой проект (работа)		
Расчетно-графические работы		
Контрольная работа		
Реферат	20	20
Самоподготовка (самостоятельное изучение разделов, проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к лабораторным и практическим занятиям, коллоквиумам и т.д.)	73	73
Подготовка к аттестации	8,5	8,5
Общий объем, час	<b>108</b>	108
Форма промежуточной аттестации	экзамен	экзамен

## 5. СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

### 5.1. Содержание дисциплины

№ раздела (темы)	Наименование раздела (темы)	Содержание раздела (темы)
Тема 1.	Функции решения в методологии и организации процесса управления. Условия и факторы качества управленческих решений.	Понятие управленческого решения. Роль и место управленческих решений в процессе управления производством. Основные особенности управленческих решений. Управленческий цикл и управленческие решения. Особенности технических, биологических и социальных систем, в которых разрабатываются и реализуются решения. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Научная обоснованность и компетенция. Параметры качества управленческих решений (показатель энтропии, степень риска, инвестиций, степень адекватности, вероятность реализации решений по показателям качества, затрат и сроков). Условия обеспечения высокого качества управленческих решений.
Тема 2.	Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения.	Методы решения профессиональных задач на продвинутом уровне в сфере экономической, организационной и управленческой теории. Модели управления и принятия управленческих решений («организация-машина», «организация-община», «естественная» организация,

	Целевая ориентация управленческих решений.	социотехническая модель и т. д.). Методы принятия обоснованных организационно – управленческих решений Классификация моделей процесса принятия управленческих решений. Методы моделирования и методы экспертных оценок. Этапы разработки управленческого решения. Требования, предъявляемые к информации о ситуации принятия управленческого решения. Формирование цели принятия решения. Основные причины, обуславливающие формулировку цели принятия решений. Способы задания цели. Построение дерева целей. Ограничения при принятии управленческих решений. Методика формирования ограничений, их выбор и оценка.
Тема 3.	Анализ альтернатив действий.	Необходимость разработки альтернатив управленческого решения. Определение характера и типа управленческих решений. Возможная область разработки управленческого решения. Методы разработки альтернативных вариантов решения. Стандартные и оригинальные решения. Поиск и формирование альтернатив управленческого решения. Оценка вероятности реализации альтернативных вариантов решения. Показатели вероятности реализации решений. Сравнительная оценка альтернативных вариантов решений.
Тема 4.	Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив. Условия неопределенности и риска.	Внешняя и внутренняя среда предприятия. Воздействие факторов внешней среды на функционирование предприятия. Элементы внутренней среды предприятия. Классификация ситуаций и проблем. Прогнозирование состояния внешней среды. Методы прогнозирования внешней среды. Анализ влияние внешней среды на реализацию альтернатив. Понятие, сущность и виды риска. Неопределенность и ее причины. Факторы, увеличивающие и снижающие риск. Состояние уверенности, неуверенности, неопределенности и риска в принятии управленческих решений. Приемы реализации организационно – управленческих решений в условиях сложной (в том числе кросс – культурной) динамичной среды.
Тема 5.	Приемы разработки и выборов управленческих решений в условиях неопределенности и риска.	Технологии принятия решений в условиях стохастического риска. Технологии принятия решений в условиях поведенческого риска. Методы и технологии принятия решений в условиях «природной» неопределенности. Правила, снижающие риск при принятии решений в условиях неопределенности. Риск-менеджмент.
Тема 6.	Эффективность решений.	Понятие «эффекта» и «эффективности». Параметры и условия обеспеченности эффективности управленческих решений. Оценка эффективности управленческих решений. Принципы экономического обоснования управленческих решений. Методика экономического обоснования управленческих решений по повышению качества компонентов системы менеджмента. Методика

### 5.2. Структура дисциплины ОФО

№ раздела (темы)	Наименование раздела (темы)	Количество часов			
		Всего	ЛК	С	СР
Тема 1.	Функции решения в методологии и организации процесса управления. Условия и факторы качества управленческих решений.	13	2	2	9
Тема 2.	Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения. Целевая ориентация управленческих решений.	14	2	2	10
Тема 3.	Анализ альтернатив действий.	14	2	2	10
Тема 4.	Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив. Условия неопределенности и риска.	14	2	2	10
Тема 5.	Приемы разработки и выборов управленческих решений в условиях неопределенности и риска.	12	2	-	10
Тема 6.	Эффективность решений.	12	-	2	10
	Консультации	2	-	-	-
	Аттестация	27	-	-	-
	Общий объем	108	10	10	59

### ЗФО

№ раздела (темы)	Наименование раздела (темы)	Количество часов			
		Всего	ЛК	С	СР
Тема 1.	Функции решения в методологии и организации процесса управления. Условия и факторы качества управленческих решений.	16	-	-	16
Тема 2.	Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения. Целевая ориентация управленческих решений.	18	2	2	14
Тема 3.	Анализ альтернатив действий.	18	-	2	16
Тема 4.	Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив. Условия неопределенности и риска.	15	-	-	15
Тема 5.	Приемы разработки и выборов управленческих решений в условиях неопределенности и риска.	16	-	-	16
Тема 6.	Эффективность решений.	16	-	-	16
	Аттестация	9	-	-	-
	Общий объем	108	2	4	93

### 5.3. Занятия семинарского типа

№ п/п	№ раздела	Вид занятия	Наименование	Количество часов
-------	-----------	-------------	--------------	------------------

	(темы)			ОФО	ЗФО
1	1	С	Функции решения в методологии и организации процесса управления. Условия и факторы качества управленческих решений.	2	-
2	2	С	Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения. Целевая ориентация управленческих решений.	2	2
3	3	С	Анализ альтернатив действий.	2	2
4	4	С	Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив. Условия неопределенности и риска.	2	-
5	5	С	Приемы разработки и выборов управленческих решений в условиях неопределенности и риска.	-	-
6	6	С	Эффективность решений.	2	-

#### 5.4. Курсовой проект (курсовая работа, реферат, контрольная работа)

Задание на выполнение реферата выдается студентам в первом триместре на 2-ой неделе.

Защита реферата проводится на последней неделе теоретического обучения первом триместре.

##### Типовые темы рефератов:

1. Понятие управленческого решения.
2. Роль и место управленческих решений в процессе управления производством.
3. Основные особенности управленческих решений.
4. Управленческий цикл и управленческие решения.
5. Условия обеспечения высокого качества управленческих решений.
6. Модели организации и развития человеческого общества.
7. Модели управления и принятия управленческих решений («организация-машина», «организация-община», «естественная» организация, социотехническая модель и т. д.).
8. Классификация моделей процесса принятия управленческих решений.
9. Методы моделирования и методы экспертных оценок.
10. Этапы разработки управленческого решения.
11. Требования, предъявляемые к информации о ситуации принятия управленческого решения.
12. Формирование цели принятия решения.
13. Методика формирования ограничений, их выбор и оценка.
14. Необходимость разработки альтернатив управленческого решения.
15. Определение характера и типа управленческих решений.
16. Возможная область разработки управленческого решения.
17. Методы разработки альтернативных вариантов решения.
18. Стандартные и оригинальные решения.
19. Поиск и формирование альтернатив управленческого решения.
20. Оценка вероятности реализации альтернативных вариантов решения.
21. Показатели вероятности реализации решений.
22. Внешняя и внутренняя среда предприятия. Воздействие факторов внешней среды на функционирование предприятия.
23. Классификация ситуаций и проблем.
24. Понятие, сущность и виды риска.
25. Неопределенность и ее причины.
26. Факторы, увеличивающие и снижающие риск.
27. Состояние уверенности, неуверенности, неопределенности и риска в принятии управленческих решений.



28. Параметры и условия обеспеченности эффективности управленческих решений.
29. Оценка эффективности управленческих решений.
30. Принципы экономического обоснования управленческих решений.
31. Методика экономического обоснования управленческих решений по повышению качества компонентов системы менеджмента.
32. Методика оценки эффективности инвестиционных проектов.

### 5.5. Самостоятельная работа

№ раздела (темы)	Виды самостоятельной работы	Количество часов	
		ОФО	ЗФО
Тема 1-4,6 для ОФО Тема 2-3 для ЗФО	Подготовка к семинарскому занятию	6	16
Тема 1-6	Изучение специальной методической литературы	27	44
Тема 1-6	Подготовка реферата	20	20
Тема 1-3	Подготовка презентации	6	6
Тема 1-6	Подготовка к экзамену	26,5	8,5
	Общий объем, час	85,5	101,5

## 6. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

### Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

- сбор, хранение, систематизация и выдача учебной и научной информации;
- обработка текстовой, графической и эмпирической информации;
- подготовка, конструирование и презентация итогов исследовательской и аналитической деятельности;
- самостоятельный поиск дополнительного учебного и научного материала, с использованием поисковых систем и сайтов сети Интернет, электронных энциклопедий и баз данных;
- использование электронной почты преподавателей и обучающихся для рассылки, переписки и обсуждения возникших учебных проблем.
- использование дистанционных технологий в рамках ЭИОС.

### Интерактивные и активные образовательные технологии

№ раздела (темы)	Вид занятия (ЛК, ПР, С, ЛР)	Используемые интерактивные и активные образовательные технологии	Количество часов	
			ОФО	ЗФО
Тема 1.	С	Компьютерная презентация	2	2
Тема 2.	С	Компьютерная презентация	2	2
Тема 3.	С	Компьютерная презентация	2	2

### Практическая подготовка обучающихся

№ раздела (темы)	Вид занятия	Виды работ	Количество часов ОФО	Количество часов ЗФО
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

## 7. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ (ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ) ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Фонд оценочных средств (оценочные материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по дисциплине приводятся в приложении к рабочей программе дисциплины.

## **8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **8.1. Основная литература:**

1. Ершова Н.А. Теория и практика принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Ершова Н.А., Зильберштейн О.Б.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Российский государственный университет правосудия, 2019.— 104 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/94200.html>. — ЭБС «IPRbooks»

2. Глебова О.В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебное пособие / О.В. Глебова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 274 с. — 978-5-906172-20-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62071.html>

3. Филинов-Чернышев, Н. Б. Разработка и принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Н. Б. Филинов-Чернышев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 324 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03558-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/451298>

### **8.2. Дополнительная литература:**

1. Мендель, А. В. Модели принятия решений [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент» / А. В. Мендель. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 463 с. — 978-5-238-01894-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81803.html>

2. Методология и методы разработки управленческих решений [Электронный ресурс] : практикум / . — Электрон. текстовые данные. — Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2016. — 92 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/66056.html>

3. Ладощкин А.И. Разработка и оптимизация управленческих решений [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Ладощкин А.И., Майорова И.А., Харитоновна Е.А.— Электрон. текстовые данные.— Самара: Самарский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2018.— 165 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/90892.html>. — ЭБС «IPRbooks»

### **8.3. Программное обеспечение**

1. Пакет программ MicrosoftOffice
2. 7-ZIP
3. ARISExpress
4. MicrosoftWindows
5. Антивирус



### **8.4. Профессиональные базы данных**

1. База данных «Корпоративный менеджмент. Библиотека управления» [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru)
2. «Стратегическое управление и планирование», <http://stplan.ru/>
3. База данных по бизнес-планированию <https://biznesplan-primer.ru/>

### **8.5. Информационные справочные системы.**

1. Информационно-правовая система «Консультант Плюс», <http://www.consultant.ru/>

### **8.6. Интернет-ресурсы**

1. <http://window.edu.ru/>
2. <http://projectimo.ru/>
3. <http://www.finansy.ru/>
4. [www.eup.ru](http://www.eup.ru)

### **Периодические издания:**

1. Менеджмент и бизнес-администрирование - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/45521.html>
2. Экономика и менеджмент систем управления. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/34060.html>
3. Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/48512.html>
4. Вестник Московского университета. Серия 24. Менеджмент. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59554.html>

## **8.7. Методические указания по освоению дисциплины**

### **Методические указания для подготовки к лекции**

Аудиторные занятия планируются в рамках такой образовательной технологии, как проблемно-ориентированный подход с учетом профессиональных и личностных особенностей обучающихся. Это позволяет учитывать исходный уровень знаний обучающихся, а также существующие технические возможности обучения.

Методологической основой преподавания дисциплины являются научность и объективность.

Лекция является первым шагом подготовки студентов к занятиям семинарского типа. Проблемы, поставленные в ней, на занятии семинарского типа приобретают конкретное выражение и решение.

Преподаватель на вводной лекции определяет структуру дисциплины, поясняет цели и задачи изучения дисциплины, формулирует основные вопросы и требования к результатам освоения. При проведении лекций, как правило, выделяются основные понятия и определения.

На первом занятии преподаватель доводит до обучающихся требования к текущей и промежуточной аттестации, порядок работы в аудитории и нацеливает их на проведение самостоятельной работы с учетом количества часов, отведенных на нее учебным планом и рабочей программой по дисциплине (п. 5.5).

Рекомендуя литературу для самостоятельного изучения, преподаватель поясняет, каким образом максимально использовать возможности, предлагаемые библиотекой АНО ВО СКСи, в том числе ее электронными ресурсами, а также делает акцент на привлечение ресурсов сети Интернет и профессиональных баз данных для изучения дисциплины.

Выбор методов и форм обучения по дисциплине определяется:

- общими целями образования, воспитания, развития и психологической подготовки обучающихся;
- особенностями учебной дисциплины и спецификой ее требований к отбору дидактических методов;
- целями, задачами и содержанием материала конкретного занятия;
- временем, отведенным на изучение того или иного материала;
- уровнем подготовленности обучающихся;
- уровнем материальной оснащенности, наличием оборудования, наглядных пособий, технических средств.

Лекции дают обучающимся систематизированные знания по дисциплине, концентрируют их внимание на наиболее сложных и важных вопросах.

Лекции обычно излагаются в традиционном или в проблемном стиле. Проблемный стиль позволяет стимулировать активную познавательную деятельность обучающихся и их интерес к дисциплине, формировать творческое мышление, прибегать к противопоставлениям и сравнениям, делать обобщения, активизировать внимание обучающихся путем постановки проблемных вопросов, поощрять дискуссию. Во время лекционных занятий рекомендуется вести конспектирование учебного материала, обращать внимание на формулировки и категории, раскрывающие суть того или иного явления или процессов, выводы и практические рекомендации.

В конце лекции делаются выводы и определяются задачи на самостоятельную работу. В случае недопонимания какой-либо части предмета следует задать вопрос в установленном порядке преподавателю.

Конспект – это систематизированное, логичное изложение материала источника. Различаются четыре типа конспектов:

*План-конспект* – это развернутый детализированный план, в котором достаточно подробные записи приводятся по тем пунктам плана, которые нуждаются в пояснении.

*Текстуальный конспект* – это воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника.

*Свободный конспект* – это четко и кратко сформулированные (изложенные) основные положения в результате глубокого осмысливания материала. В нем могут присутствовать выписки, цитаты, тезисы; часть материала может быть представлена планом.

*Тематический конспект* – составляется на основе изучения ряда источников и дает более или менее исчерпывающий ответ по какой-то схеме (вопросу).

Подготовленный конспект и рекомендуемая литература используются при подготовке к занятиям семинарского типа. Подготовка сводится к внимательному прочтению учебного материала, к решению примеров, задач, к ответам на вопросы. Примеры, задачи, вопросы по теме являются средством самоконтроля.

### **Методические указания для подготовки к занятиям семинарского типа**

Основное назначение занятий семинарского типа заключается в закреплении полученных теоретических знаний. Для этого студентам предлагаются теоретические вопросы для обсуждения (если это семинарское занятие) и задания для практического решения (если это практическое занятие). Кроме того, участие в практических занятиях предполагает отработку и закрепление студентами навыков работы с информацией, взаимодействия с коллегами и профессиональных навыков (участия в публичных выступлениях, ведения дискуссий и т.п.).

При подготовке к занятиям семинарского типа можно выделить 2 этапа: организационный; закрепление и углубление теоретических знаний.

На первом этапе студент планирует свою самостоятельную работу, которая включает: уяснение задания на самостоятельную работу; подбор рекомендованной литературы; составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки.

Составление плана дисциплинирует и повышает организованность в работе.

Второй этап включает непосредственную подготовку студента к занятию.

Начинать надо с изучения рекомендованной литературы (основной и дополнительной). Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его наиболее важная и сложная часть, требующая пояснений преподавателя в контексте контактной работы со студентами. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. Перечень теоретических вопросов по каждой теме, на которые студенты должны обратить особое внимание, определяется преподавателем, ведущим соответствующее занятие, и заранее доводится до сведения обучающихся.

Задачи, практические задания, представленные по дисциплине, имеют практико-ориентированную направленность.

Решение задачи может быть представлено в письменной или устной форме. В случае вариативности решения задачи следует обосновать все возможные варианты решения.

В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, разобраться в иллюстративном материале, задачах.

Заканчивать подготовку следует составлением плана (перечня основных пунктов) по изучаемому материалу (вопросу). Такой план позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам и структурировать изученный материал.

В структуре занятий семинарского типа традиционно выделяют следующие этапы: 1) организационный этап, контроль исходного уровня знаний (обсуждение вопросов, возникших у

студентов при подготовке к занятию; 2) исходный контроль (тесты, опрос, проверка письменных домашних заданий и т.д.), коррекция знаний студентов; 3) обучающий этап (предъявление алгоритма решения заданий, инструкций по выполнению заданий, выполнения методик и др.); 4) самостоятельная работа студентов на занятии; 5) контроль конечного уровня усвоения знаний; 6) заключительный этап.

На занятиях семинарского типа могут применяться следующие формы работы: фронтальная - все студенты выполняют одну и ту же работу; групповая - одна и та же работа выполняется группами из 2-5 человек; индивидуальная - каждый студент выполняет индивидуальное задание.

Форма занятий семинарского типа: 1) традиционная путем теоретического обсуждения спорных вопросов темы путем проведения устного опроса студентов; 2) интерактивная (техника «мозгового штурма», работа в малых группах и пр).

#### Техника «мозгового штурма»

В целях погружения студентов в тему используется техника «мозгового штурма» по наиболее дискуссионному вопросу темы, не имеющему однозначного решения. Цель проведения мозгового штурма в начале занятия заключается в вовлечении в процесс обучения всех слушателей аудитории и активизации их мыслительной деятельности, диагностировании опыта и знаний студентов.

В результате участия в мозговом штурме студентами отрабатываются навыки получения и работы с информацией (в частности, студентами осуществляется анализ полученных ответов, выделение сведений, имеющих и не имеющих отношение к обсуждаемой проблеме, обнаружение существующих проблем и пробелов, проводится классификация сведений по различным основаниям), а также навыки взаимодействия с коллегами (студентами) предоставляется возможность оценить собственную точку зрения и услышать позиции других обучающихся). Продолжительность – 15-20 минут.

#### Работа в малых группах

Работа в малых группах используется для коллективного поиска правильного варианта или нескольких вариантов предложенных к данной теме блоков вопросов, заданий. С этой целью преподавателем студенты разбиваются на малые рабочие группы в составе не более 3 человек и им предлагаются для обсуждения и решения проблемы. По окончании работы в малой группе студенты презентуют полученные результаты и обсуждают их с другими студентами в формате комментирования либо дискуссии. В результате участия в работе в малых группах студентами отрабатываются навыки получения, обмена и работы с информацией, а также профессионально значимые навыки взаимодействия с другими лицами в форме сотрудничества, активного слушания, выработки общего решения и др. Продолжительность – 1-1,5 часа.

В течение занятия студенту необходимо выполнить задания, выданные преподавателем, выполнение которых зачитывается, как текущая работа студента. Для усиления профессиональной направленности занятий семинарского типа возможно проведение бинарных занятий, построенных на основе межпредметных связей. На таких занятиях результаты практических заданий, полученных по одной дисциплине, являются основой для их выполнения по другой дисциплине.

### **Методические указания для выполнения самостоятельной работы**

Задачи самостоятельной внеаудиторной работы студентов заключаются в продолжении изучения теоретического материала дисциплины и в развитии навыков самостоятельного анализа литературы.

Самостоятельное теоретическое обучение предполагает освоение студентом во внеаудиторное время рекомендуемой преподавателем основной и дополнительной литературы. С этой целью студентам рекомендуется постоянно знакомиться с классическими теоретическими источниками по темам дисциплины, а также с новинками литературы, статьями в периодических изданиях, справочных правовых системах.

Для лучшего понимания материала целесообразно осуществлять его конспектирование с возможным последующим его обсуждением на занятиях семинарского типа, на научных семинарах

и в индивидуальных консультациях с преподавателем. Формы конспектирования материала могут быть различными.

Формами контроля за самостоятельным теоретическим обучением являются теоретические опросы, которые осуществляются преподавателем на занятиях семинарского типа в устной форме, преследующие цель проверки знаний студентов по основным понятиям и терминам по теме дисциплины. В случае представления студентом выполненного им в письменном виде конспекта по предложенным вопросам темы, возможна его защита на занятии семинарского типа или в индивидуальном порядке.

Решение задач осуществляется студентами самостоятельно, результаты решения задач представляются на занятии семинарского типа в устной форме, письменной форме, в формате работы в малых группах, участия в дискуссиях.

В связи с тем, что работа с задачами осуществляется во внеаудиторное время, студент может пользоваться любыми источниками и должен представить развернутое, аргументированное решение каждой задачи.

Ключевую роль в планировании индивидуальной траектории обучения по дисциплине играет *опережающая самостоятельная работа* (ОПС). Такой тип обучения предлагается в замену традиционной репродуктивной самостоятельной работе (самостоятельное повторение учебного материала и рассмотренных на занятиях алгоритмов действий, выполнение по ним аналогичных заданий). ОПС предполагает следующие виды самостоятельных работ: познавательно-поисковая самостоятельная работа, предполагающая подготовку докладов, выступлений на занятиях семинарского типа, подбор литературы по конкретной проблеме, написание рефератов и др.; творческая самостоятельная работа, к которой можно отнести выполнение специальных творческих и нестандартных заданий.

Задача преподавателя на этапе планирования самостоятельной работы – организовать ее таким образом, чтобы максимально учесть индивидуальные способности каждого обучающегося, развить в нем познавательную потребность и готовность к выполнению самостоятельных работ все более высокого уровня. Студенты, приступая к изучению тем, должны применить свои навыки работы с библиографическими источниками и рекомендуемой литературой, умение четко формулировать свою собственную точку зрения и навыки ведения научных дискуссий. Все подготовленные и представленные тексты должны являться результатом самостоятельной информационно-аналитической работы студентов. На их основе студенты готовят материалы для выступлений в ходе практических занятий.

### **Методические рекомендации по подготовке и оформлению реферата**

**Реферативной работой** является обзор литературы по исследуемой тематике. Реферат представляет собой один из этапов научно-исследовательской работы, основными задачами которой является:

1. Углубление теоретических знаний.
2. Развитие у студентов способностей обобщать и анализировать результаты, умения работать со специальной литературой.
3. Закрепление и развитие умений и навыков, творческого переноса изученной теории для решения практических задач.
4. Овладение фундаментальными основами будущей профессии.

**В обязанности студента** при подготовке реферата входит:

- посещение консультаций своего руководителя;
- самостоятельное изучение рекомендованной литературы и закрепление навыков работы с литературными источниками;
- овладение навыками анализа и обобщения собранного литературного материала;
- овладение научной логикой реферата, понимания цели, задач, объекта и предмета исследования, используемых методов и приемов;
- совершенствование умения грамотно, литературным языком излагать результаты и делать самостоятельные выводы;

- оформление работы в соответствии с требованиями эстетики, нормами орфографии и общими правилами литературно-графического оформления;
- регулярный отчет перед своим научным руководителем о выполнении запланированных этапов работы, информирование о полученных промежуточных результатах;
- строгое соблюдение намеченных сроков завершения этапов работы, своевременное представление ее руководителю.

**Выбор темы** студентами осуществляется по предлагаемой примерной тематике рефератов, которая соответствует рабочей программе и учитывает специфику учебного заведения. Вместе с тем студенту предоставляется право взять иную тему, которая является начальным этапом или продолжением его практической научно-исследовательской работы, учитывает его личные интересы и склонности, способности, а также уровень теоретических знаний и профессиональной практической подготовки и дает возможность творчески подойти к ее разработке.

Самостоятельно выбирая тему, студенту необходимо учесть следующие обстоятельства.

Во-первых, тема работы должна быть актуальной. Значимым признаком актуальности темы является ее отношение к проблемам, над которыми в настоящее время активно работают ученые.

Во-вторых, тема работы должна иметь выход на решение практических экономических задач.

В-третьих, тема работы должна иметь ясно очерченные границы - четко выделенные задачи и предмет исследования. Чрезмерно обширная тема не позволяет изучать проблему углубленно. Это часто приводит к обилию случайно привлекаемого теоретического материала и в конечном итоге к поверхностному освещению исследуемой проблемы.

Знание и понимание названных положений поможет правильно выбрать конкретную тему реферата, а также в известной мере предопределяет успешность ее выполнения.

Выбранная тема обязательно утверждается руководителем.

#### **Сбор и обработка учебного материала**

Подготовка реферата начинается с анализа литературных источников. Для того чтобы иметь полное представление об избранной теме, целесообразно изучить соответствующую главу (главы) учебника. Затем следует приступить к глубокому изучению литературы и материала периодических изданий.

Подготовка реферата предполагает самостоятельный поиск студентом литературных источников по выбранной теме. Поэтому работа в библиотечных каталогах, поиск нужных статей в подшивках журналов и газет являются важнейшим составным элементом написания реферата. Результатом такого поиска должен стать список литературы по исследуемой теме, дополняющий и расширяющий основную литературу, рекомендованную научным руководителем.

При собеседовании или защите реферата студент должен показать знание не менее 5-10 литературных источников, корректно и обоснованно представленных в списке использованной литературы. Следует помнить, что чтение, специальное изучение литературы нельзя превращать в механическое накапливание знаний. Совершенно недопустимо, если чтение сопровождается простым переписыванием учебника, брошюр, монографий или статей из журналов.

Одновременно с изучением литературы следует подбирать примеры из практики для иллюстрации теоретических положений.

#### **Составление плана**

После выбора темы и анализа рекомендованных литературных источников необходимо составить примерный план, то есть обозначить основные направления предстоящей деятельности.

План работы - это перечень разделов, параграфов или пунктов, составленный в той последовательности, в какой они даны в реферате.

Намеченный план работы целесообразно обсудить с научным руководителем. Это

позволит избрать наиболее оптимальный путь выполнения работы, даст возможность сосредоточить усилия на основных наиболее важных ее элементах, избежать перегруженности второстепенным для избранной темы материалом.

### **Структура работы**

Реферат должен содержать несколько логических частей, расположенных в определенной последовательности и иметь определенное оформление. *Титульный лист. Содержание. Введение. Основная часть. Заключение. Список используемых источников.*

**Содержание** представляет собой структуру работы с указанием начала каждого раздела.

**Введение** является вступительным разделом работы, в нем определяются: цель работы; объект или предмет исследования; методы достижения цели; задачи, которые ставит студент; степень изученности проблемы как у нас в России, так и за рубежом. Здесь также дается краткое обоснование, почему выбранная тема действительно значима и актуальна с точки зрения будущей профессиональной деятельности студента.

### **Основная часть.**

Содержание основной части должно раскрыть цели и соответствовать названию темы. Выполняется она на основании изучения литературы, проведения разнообразных исследований, обобщении своего личного опыта.

Основная часть разделяется на 2-4 раздела (главы), примерно равных по объему. Раздел - это законченная мысль с выводом, выводы могут быть выделены в конце раздела красной строкой или словом "выводы".

Конкретное содержание каждого из разделов обуславливается особенностями темы и представлениями студента о расположении наработанного материала.

Для лучшего объяснения материала необходимо приводить практические примеры, использовать цифровые данные, таблицы, схемы, диаграммы и другой аналитический материал.

### **Заключение**

В заключении подводятся итоги выполненной работы. Здесь необходимо описать, что было сделано и к каким выводам вы пришли, чтобы достигнуть, поставленную во "Введении" цель. Выводы могут подтверждать или опровергать справедливость той или иной теории, которую исследовал автор, устанавливать определенные связи и зависимости, констатировать факты, содержать обобщения или практические рекомендации. Постарайтесь также оценить, какие факторы Вы не учли на первых этапах подготовки работы, что и как можно в будущем сделать иначе и т.д.

### **Список используемых источников**

Для выполнения работы необходимо изучить специальную литературу, каталоги, справочники, газетные и журнальные статьи, сборники и монографии. Оформляя список литературы, важно не просто перечислить названия книг и статей, взятых из каталогов библиотек или из имеющихся во многих книгах списках литературы. Здесь необходимо указать те источники, с которыми слушателю довелось поработать, из которых было что-то взято в свою работу или, напротив, что вызвало несогласие автора и получило опровержение на страницах реферата.

### **Порядок защиты**

Успешно выполненную работу преподаватель допускает к защите, которая проводится в определяемое преподавателем время по согласованию со студентами.

На защите автор в своем кратком выступлении: сообщает о сущности выбранной темы и особенностях работы над ней; останавливается на наиболее характерных тенденциях и результатах, полученных в ходе выполнения работы; делает необходимые выводы и рекомендации; отвечает на вопросы и замечания, указанные преподавателем, а также на другие вопросы преподавателя в объеме темы работы.

Защита реферата проходит на 7-8 неделе, как в форме собеседования с руководителем работы.

### **Выдвижение рефератов на конкурс**



Лучшие рефераты выдвигаются на конкурс научных работ Северо-Кавказского социального института.

### **Методические указания по выполнению компьютерной презентации.**

Слово «презентация» обозначает представление, демонстрацию. Обычно для компьютерной презентации используется мультимедийный проектор, отражающий содержимое экрана компьютера на большом экране, вывешенном в аудитории. Презентация представляет собой совмещение видеоряда - последовательности кадров со звукорядом - последовательностью звукового сопровождения. Презентация тем эффективнее, чем в большей мере в ней используются возможности мультимедиа технологий.

**Презентация** представляет собой последовательность слайдов. Отдельный слайд может содержать текст, рисунки, фотографии, анимацию, видео и звук.

С точки зрения организации презентации можно разделить на три класса:

- интерактивные презентации;
- презентации со сценарием;
- непрерывно выполняющиеся презентации.

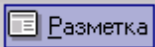
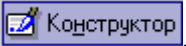
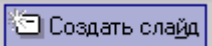














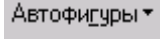
**Интерактивная презентация** - диалог между пользователем и компьютером. В этом случае презентацией управляет пользователь, т. е. он сам осуществляет поиск информации, определяет время ее восприятия, а также объем необходимого материала. В таком режиме работает ученик с обучающей программой, реализованной в форме мультимедийной презентации. При индивидуальной работе мультимедийный проектор не требуется. Все интерактивные презентации имеют общее свойство: они управляются событиями. Это означает, что когда происходит некоторое событие (нажатие кнопки мыши или позиционирование указателя мыши на экранном объекте), в ответ выполняется соответствующее действие. Например, после щелчка мышью на фотографии картины начинается звуковой рассказ об истории ее создания. **Презентация со сценарием** - показ слайдов под управлением ведущего (докладчика). Такие презентации могут содержать «плывущие» по экрану титры, анимированный текст, диаграммы, графики и другие иллюстрации. Порядок смены слайдов, а также время демонстрации каждого слайда определяет докладчик. Он же произносит текст, комментирующий видеоряд презентации. В **непрерывно выполняющихся презентациях** не предусмотрен диалог с пользователем и нет ведущего. Такие самовыполняющиеся презентации обычно демонстрируют на различных выставках.













Создание презентации на заданную тему проходит через следующие этапы: 1) создание сценария; 2) разработка презентации с использованием программных средств.

Затем нужно выбрать **программу разработки презентации**. Каждая из существующих программ такого класса обладает своими собственными индивидуальными возможностями. Тем не менее между ними есть много общего. Каждая такая программа включает в себя встроенные средства создания анимации, добавления и редактирования звука, импортирования изображений, видео, а также создания рисунков. Программа PowerPoint, входящая в программный пакет Microsoft Office, предназначена для создания презентаций. С ее помощью пользователь может быстро оформить доклад в едином стиле, таким образом, значительно повысив степень восприятия предоставляемой информации аудиторией. Презентация или «слайд-фильм», подготовленная в Power Point, представляет собой последовательность слайдов, которые могут содержать план и основные положения выступления, все необходимые таблицы, диаграммы, схемы, рисунки, входящие в демонстрационный материал. При необходимости в презентацию можно вставить видеоэффекты и звук.

### **Основные приемы создания и оформления презентации**

Поставленная задача	Требуемые действия
Создать новую презентацию без помощи мастера и применения шаблона	Запустите Power Point. В окне диалога Power Point в группе полей выбора <b>Создание презентации</b> выберите <b>Новая презентация</b> .

Выбрать разметку слайда	В окне диалога <b>Создать слайд</b> выберите мышью требуемый вариант разметки. После выбора <b>Новая презентация</b> окно диалога <b>Разметка слайда</b> появляется автоматически. Если Вы хотите сменить разметку имеющегося слайда, то выполните команду <b>Формат/Разметка слайда</b> или воспользуйтесь пиктограммой, размещенной в панели <b>Форматирование</b>  .
Применить шаблон дизайна	В меню <b>Формат</b> выберите команду <b>Оформление слайда</b> или воспользуйтесь пиктограммой, размещенной в панели <b>Форматирование</b>  .
Вставить новый слайд	Откройте тот слайд, после которого Вы хотите вставить новый, и выполните команду <b>Вставка/Создать слайд (Ctrl + M)</b> или воспользуйтесь пиктограммой, размещенной в панели <b>Форматирование</b>  .
Переместиться между слайдами	Воспользуйтесь бегунком или кнопками вертикальной полосы прокрутки или клавишами Page Down, Page Up. Перемещая бегунок можно по всплывающей подсказке определить, на каком слайде остановиться.
Активизировать панель <b>Рисование</b>	Выполните команду <b>Вид /Панели инструментов/Рисование</b>
Ввести текст в произвольное место слайда	Выберите на панели <b>Рисование</b> инструмент <b>Надпись</b>  и установите текстовый курсор в нужное место или меню <b>Вставка/Надпись</b> .
Отредактировать имеющийся текст	Щелкните по тексту, установите текстовый курсор в нужное место и внесите исправления или добавления.
Удалить текст вместе с рамкой	Щелкните по тексту, затем щелкните непосредственно по рамке и нажмите клавишу <b>Delete</b> .
Изменить шрифт или размер шрифта	Воспользуйтесь командой <b>Формат/Шрифт</b> или раскрывающимся списком шрифтов/размеров панели инструментов  18  .
Изменить цвет шрифта	Выполните команду <b>Формат/Шрифт</b> или выберите кнопку <b>Цвет текста</b>  панели <b>Форматирование (Рисование)</b> .
Выбрать стиль оформления шрифта	Воспользуйтесь командой <b>Формат/Шрифт</b> или кнопками панели инструментов     : полужирный, курсив, подчеркнутый, тень.
Выводить набранный текст относительно рамки	Воспользуйтесь командой <b>Формат/Выравнивание/По левому краю (Ctrl + L); По центру (Ctrl + E); По правому краю (Ctrl + R); По ширине</b> или кнопками панели инструментов    <b>Форматирование</b> .
Выбрать цвет и тип линии для рамки, подобрать заливку	Выделите рамку (или установите курсор в текст, введенный в рамку) и выполните команду <b>Формат/</b>  ... В появившемся диалоговом окне установите цвет заливки, тип линии и ее цвет. Также можно воспользоваться кнопками панели <b>Рисование</b> :  – заливка;  – цвет линии;  – тип линии.
Активизировать панель <b>Автофигуры</b>	Выберите команду <b>Вставка/Рисунок/Автофигуры</b> или воспользуйтесь кнопкой панели <b>Рисование</b>  .

Нарисовать объект	Активизируйте панель <b>Рисование</b> , выберите соответствующий инструмент (линия, овал, прямоугольник и т.д.) и «растяните» фигуру на слайде, протаскивая курсор.
Изменить цвет объекта	Выделите объект и выполните команду <b>Формат</b>  ... или воспользуйтесь кнопкой панели <b>Рисование</b> :  – цвет линии.
Настроить тень объекта	Выделите объект и воспользуйтесь кнопкой панели <b>Рисование</b> :  – <b>Стиль тени</b> .
Настроить объем объекта	Выделите объект и воспользуйтесь кнопкой панели <b>Рисование</b> :  – <b>Объем</b> .
Повернуть объект на какой-либо угол	Выделите объект и воспользуйтесь кнопкой панели <b>Рисование Действия/Повернуть/отразить/Свободное вращение</b> , а затем переместите мышью угол объекта в направлении вращения.
Сгруппировать объекты	Выделите все объекты, подлежащие группировке и выполните команду <b>Группировка/Группировать</b> контекстного меню выделенных объектов.
Художественная надпись	Воспользуйтесь кнопкой панели <b>Рисование</b> :  – <b>Добавить объект WordArt</b> .
Вставить звук	Выберите команду меню <b>Вставка/Фильмы и звук/Звук из коллекции картинок; Звук из файла</b> .
Настроить анимацию	В режиме слайдов щелкните объект, который хотите анимировать. В меню <b>Показ слайдов</b> выберите команду  <b>Настройка анимации...</b> или соответствующую команду контекстного меню выбранного объекта. Выберите нужные элементы панели <b>Настройка анимации</b> .
Установить масштаб рабочего слайда в среде Power Point	На панели <b>Стандартная</b> среды Power Point установить необходимый масштаб просмотра из раскрывающегося списка  46%
Способ представления документа (т.е. презентации .ppt) в окне приложения Power Point	Документ Power Point может отображаться в окне приложения тремя способами: в виде слайдов, в режиме структуры, в режиме сортировщика слайдов. Для изменения способа представления достаточно выбрать соответствующую команду в меню <b>Вид</b> или щелкнуть по одной из трех кнопок в левой части горизонтальной полосы прокрутки:  – показ слайдов (с текущего слайда);  – обычный режим;  – режим сортировщика слайдов.
Провести демонстрацию	Выполните команду <b>Вид/Показ слайдов (F5)</b> или воспользуйтесь кнопкой  .
Перейти к следующему слайду в процессе демонстрации	Воспользуйтесь <b>щелчком</b> мыши, клавишами <b>Enter</b> , <b>Пробел</b> ; <b>Page Down</b> , <b>Page Up</b> или клавиши навигации курсора (  ): переход вперед/назад по галерее слайдов; <b>Home</b> – переход к самому первому слайду; <b>End</b> – переход к самому последнему слайду.
Провести демонстрацию, не запуская Power Point	Найдите свой файл, выделите и вызовите контекстное меню нажатием правой кнопки мыши. В контекстном меню выберите команду <b>Показать</b> .

Сохраняется презентация в файле с расширением .ppt.

## Методические указания по подготовке к промежуточной аттестации

**Экзамен** – это форма промежуточной аттестации по дисциплине, задачей которой является комплексная оценка уровней достижения планируемых результатов обучения по дисциплине.

Процедура проведения данного оценочного мероприятия включает в себя: собеседование преподавателя со студентами по вопросу экзаменационного билета и ситуационной задаче.

Билет к экзамену содержит 1 вопрос из перечня контрольных вопросов, приведенных в п. 3.5 и 1 ситуационную задачу из перечня, приведенного в п. 3.6.

Контрольные вопросы	<p>Контрольный вопрос — это средство контроля усвоения учебного материала дисциплины.</p> <p>Процедура проведения данного оценочного мероприятия включает в себя: беседу преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме дисциплины.</p>
Ситуационная задача	<p>Оценочное средство, включающее совокупность условий, направленных на решение практически значимой ситуации с целью формирования компетенций, соответствующих основным типам профессиональной деятельности.</p> <p>Процедура проведения данного оценочного мероприятия включает в себя: оценку правильности решения задач. В случае вариативности решения задачи следует обосновать все возможные варианты решения.</p>

Вопросы к экзамену доводятся до сведения студентов заранее.

При подготовке к ответу пользование учебниками, учебно-методическими пособиями, средствами связи и электронными ресурсами на любых носителях запрещено.

Время на подготовку ответа – от 30 до 45 минут.

По истечении времени подготовки ответа, студент отвечает на вопросы экзаменационного билета. На ответ студента по каждому вопросу билета отводится, как правило, 3-5 минут.

После ответа студента преподаватель может задать дополнительные (уточняющие) вопросы в пределах предметной области экзаменационного задания.

После окончания ответа преподаватель объявляет обучающемуся оценку по результатам экзамена, а также вносит эту оценку в аттестационную ведомость, зачетную книжку.

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося определяется оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

## 9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для реализации дисциплины требуется следующее материально-техническое обеспечение:

- для занятий лекционного типа – учебная аудитория, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения.
- для занятий семинарского типа - учебная аудитория, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения.
- для групповых консультаций - учебная аудитория, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения.
- для промежуточной аттестации- учебная аудитория, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения.

Для самостоятельной работы: помещение, оснащенное компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде организации.

## 10. ОСОБЕННОСТИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ЛИЦАМИ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

Обучающимся с ограниченными возможностями здоровья предоставляются специальные учебники, учебные пособия и дидактические материалы, специальные технические средства обучения коллективного и индивидуального пользования, услуги ассистента (тьютора), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь, а также услуги сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков. Организация обеспечивает печатными и/или электронными образовательными ресурсами в формах адаптированных к ограничениям их здоровья.

Освоение дисциплины обучающимися с ограниченными возможностями здоровья может быть организовано совместно с другими обучающимися, а также в отдельных группах.

Освоение дисциплины обучающимися с ограниченными возможностями здоровья осуществляется с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья.

В целях доступности получения высшего образования по образовательной программе лицами с ограниченными возможностями здоровья при освоении дисциплины обеспечивается:

1) для лиц с ограниченными возможностями здоровья по зрению:

– присутствие тьютора, оказывающий студенту необходимую техническую помощь с учетом индивидуальных особенностей (помогает занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, в том числе, записывая под диктовку),

– письменные задания, а также инструкции о порядке их выполнения оформляются увеличенным шрифтом,

– специальные учебники, учебные пособия и дидактические материалы (имеющие крупный шрифт или аудиофайлы),

– индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс,

– при необходимости студенту для выполнения задания предоставляется увеличивающее устройство;

2) для лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху:

– присутствие ассистента, оказывающий студенту необходимую техническую помощь с учетом индивидуальных особенностей (помогает занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, в том числе, записывая под диктовку),

– обеспечивается наличие звукоусиливающей аппаратуры коллективного пользования, при необходимости обучающемуся предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;

– обеспечивается надлежащими звуковыми средствами воспроизведения информации;

3) для лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата:

– письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или надиктовываются тьютору;

– по желанию студента задания могут выполняться в устной форме

**Приложение к рабочей программе дисциплины  
«Теория и практика разработки и принятия управленческих решений»  
ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ (ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ) ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ  
ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ  
1. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ, ФОРМИРУЕМЫХ В  
ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

Описание показателей оценивания компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины (модуля), и используемые оценочные средства приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Показатели оценивания и оценочные средства для оценивания результатов обучения по дисциплине

Результаты обучения (код и наименование)	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Процедуры оценивания / методы контроля	
			текущий контроль успеваемости	промежуточная аттестация
ОПК-1. Способен применять знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	ОПК 1-1-Использует основы экономических, организационных и управленческих теорий (на продвинутом уровне) для успешного выполнения профессиональной деятельности	Знает методы решения профессиональных задач на продвинутом уровне в сфере экономической, организационной и управленческой теории	Контрольные вопросы для устного опроса Реферат Компьютерная презентация Практическое задание	экзамен (контрольные вопросы к экзамену)
		Умеет применять инновационные подходы для решения экономических, организационных и управленческих задач.	Реферат Компьютерная презентация Практическое задание	экзамен (с контрольные вопросы к экзамену, ситуационные задачи для экзамена)
ОПК-3. Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамической среды	ОПК-3-1 Работает над проектом принятия обоснованного организационно-управленческого решения, оценивает их операционную и организационную эффективность, социальную значимость	Знает методы принятия обоснованных организационно – управленческих решений	Контрольные вопросы для устного опроса Реферат Компьютерная презентация Практическое задание	экзамен (контрольные вопросы к экзамену)
		Умеет оценивать операционную и организационную эффективность и социальную значимость принимаемых организационно – управленческих решений.	Реферат Компьютерная презентация Практическое задание	экзамен (ситуационные задачи для экзамена)

		Владеет навыками оценки организационных и социальных последствий принятых решений	Практическое задание	экзамен (ситуационные задачи для экзамена)
	ОПК-3-2 Разрабатывает и обосновывает варианты реализации организационно-управленческих решений в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамической среде	Владеет приемами реализации организационно – управленческих решений в условиях сложной (в том числе кросс – культурной) динамической среды	Практическое задание	экзамен (ситуационные задачи для экзамена)

## 2. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания

### 2.1. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания в рамках текущего контроля успеваемости

**Устный опрос** - средство контроля усвоения учебного материала по темам занятий.

Процедура проведения данного оценочного мероприятия включает в себя: беседу преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме (индивидуально или фронтально).

Показатели для оценки устного ответа: 1) знание материала; 2) последовательность изложения; 3) владение речью и профессиональной терминологией; 4) применение конкретных примеров; 5) знание ранее изученного материала; 6) уровень теоретического анализа; 7) степень самостоятельности; 8) степень активности в процессе; 9) выполнение регламента.

Для подготовки к данному оценочному мероприятию необходимо изучить работы отечественных и зарубежных ученых по теме занятия, просмотреть последние аналитические отчеты и справочники, а также повторить лекционный материал.

**Защита реферата** – это знание материала темы, отстаивание собственного взгляда на проблему, демонстрация умения свободно владеть материалом, грамотно формулировать мысли.

Защита реферата проводится на практическом занятии и продолжается 5-7 минут.

Студент делает сообщение, в котором освещаются основные проблемы, дается анализ использованных источников, обосновываются сделанные выводы. После этого он отвечает на вопросы преподавателя и аудитории. Все оппоненты могут обсуждать и дополнять реферат, давать ему оценку, оспаривать некоторые положения и выводы.

Если защита реферата признана неудачной, то, с учетом замечаний, он должен быть переработан. Студент устраняет недостатки и либо повторно защищает реферат на практическом занятии, либо отчитывается перед преподавателем.

Студенты, не представившие реферат к защите или не защитившие его, не допускаются к сдаче итоговой отчетности по дисциплине.

Уровень знаний и умений обучающегося определяется оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

**Презентация** – это инструмент предъявления визуального ряда, назначение которого – создание цепочки образов, т. е. каждый слайд должен иметь простую, понятную структуру и

содержать текстовые или графические элементы, несущие в себе зрительный образ как основную идею слайда. Цепочка образов должна полностью соответствовать ее логике.

При оценке содержания презентации, прежде всего, учитывается соответствие содержания презентации целям, структуре обозначенной темы.

При оценке оформления презентации учитывается: соответствие оформления целям и содержанию презентации; единый стиль в оформлении; разумное разнообразие содержания и приемов оформления; дизайн и эстетика оформления.

По результатам презентации выставляется оценка «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

**Выполнение практических заданий (решение задач, кейсов)** – письменная форма работы студента, которая способствует закреплению и углублению теоретических знаний и позволяет сформировать у студентов навыки применения этих знаний на практике при анализе и решении практических ситуаций.

Практические задания (задачи, кейсы) выполняются во время аудиторных занятий семинарского типа по выданному преподавателем заданию.

Количество заданий определяется преподавателем.

Результатом выполнения задания является отчет, который должен содержать: номер, тему практической работы; краткое описание каждого задания; выполненное задание; ответы на контрольные вопросы.

Уровень умений и навыков обучающегося определяется оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

## **2.2. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания в рамках промежуточной аттестации**

**Экзамен** – это форма промежуточной аттестации по дисциплине, задачей которой является комплексная оценка уровней достижения планируемых результатов обучения по дисциплине.

Процедура проведения данного оценочного мероприятия включает в себя: собеседование преподавателя со студентами по вопросам экзаменационного билета и ситуационной задаче.

Билет к экзамену содержит 2 вопроса из перечня вопросов, приведенных в п. 3.5 и 1 ситуационную задачу из перечня, приведенного в п.3.6.

Вопросы к экзамену доводятся до сведения студентов заранее.

При подготовке к ответу пользование учебниками, учебно-методическими пособиями, средствами связи и электронными ресурсами на любых носителях запрещено.

Время на подготовку ответа – от 30 до 45 минут.

По истечении времени подготовки ответа, студент отвечает на вопросы экзаменационного билета. На ответ студента по каждому вопросу билета отводится, как правило, 3-5 минут.

После ответа студента преподаватель может задать дополнительные (уточняющие) вопросы в пределах предметной области экзаменационного задания.

После окончания ответа преподаватель объявляет обучающемуся оценку по результатам экзамена, а также вносит эту оценку в экзаменационную ведомость, зачетную книжку.

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося определяется оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».



### 3. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА, КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНКИ

#### 3.1. Типовые задания для текущего контроля успеваемости

##### Типовые вопросы для устного опроса

1. Каковы особенности управленческого решения?
2. В чем состоит научный характер управленческого решения?
3. Какие роль и место занимает управленческое решение в процессе управления производством?
4. **Методы решения профессиональных задач на продвинутом уровне в сфере экономической, организационной и управленческой теории.**
5. Какие подходы к принятию управленческих решений Вы знаете?
6. Назовите критерии классификации решений.
7. Назовите основные типы управленческих решений.
8. Охарактеризуйте основные требования к управленческим решениям.
9. Какие модели принятия решений Вы знаете?
10. Перечислите основные принципы принятия решений.
11. **Методы принятия обоснованных организационно – управленческих решений.**
12. Назовите причины дефектности принятия решения. Какие бывают дефекты принятия решений?
13. Что такое обнаружение, определение и признание проблемы?
14. Как может быть определено формулирование проблемы?
15. Как осуществляется анализ проблемной ситуации?
16. Опишите схему метода мозговой атаки.
17. Опишите схему метода Дельфи.
18. Виды экспертных оценок.
19. Что такое информация и какие требования к ней предъявляются?
20. Что нельзя назвать информацией?
21. Назовите критерии классификации информации.
22. В чем сущность и содержание процесса информационного обеспечения?
23. Понятие «дерева решений».
24. Докажите необходимость формулировки цели (целей) принятия решений.
25. Назовите основные "ограничения" при принятии решения.
26. Назовите основные критерии оценки решения.
27. Что такое "альтернатива" управленческого решения?
28. Назовите основные этапы принятия управленческого решения и дайте их характеристику.
29. Назовите методы принятия решений в состоянии неуверенности и неопределенности.
42. Назовите правила, снижающие риск в принятии решений в условиях неопределенности.
43. Назовите основные этапы реализации управленческого решения и дайте их характеристику.
44. Назовите условия эффективного использования решения.
45. Оформление управленческого решения.
46. Анализ элементов внешней среды ближнего окружения.
47. Анализ элементов среды дальнего окружения.
48. Как осуществляется контроль за ходом выполнения решения?
49. Назовите разновидности контроля за ходом выполнения решения.
50. Назовите основные мероприятия при подведении итогов выполнения решения.

##### Критерии и шкала оценки устного опроса

Оценка «отлично» выставляется студенту, если он раскрыл вопрос в полной мере на основе учебной, методической, дополнительной литературы, а также необходимых нормативно-правовых актов.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он раскрыл вопрос в полной мере на основе только учебной литературы, а также необходимых нормативно-правовых актов.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он раскрыл вопрос лишь частично на основе только учебной литературы, сделав при этом ряд существенных ошибок.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если ответ по существу отсутствует, несмотря на наводящие вопросы преподавателя.

### Перечень типовых тем рефератов

Перечень тем приведен в п. 5.4. РП

Критерии и шкала оценки реферата.

Новизна текста:

- а) актуальность темы исследования;
- б) новизна и самостоятельность в постановке проблемы, формулирование нового аспекта известной проблемы в установлении новых связей (межпредметных, внутрипредметных, интеграционных);
- в) умение работать с исследованиями, литературой, систематизировать и структурировать материал;
- г) авторская позиция, самостоятельность оценок и суждений;
- д) стилевое единство текста.

Степень раскрытия сущности вопроса:

- а) соответствие плана теме реферата;
- б) соответствие содержания теме и плану реферата;
- в) полнота и глубина знаний по теме;
- г) обоснованность способов и методов работы с материалом;
- е) умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме).

*Обоснованность выбора источников:*

- а) оценка использованной литературы: привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, последние статистические данные, сводки, справки и т.д.).

*Соблюдение требований к оформлению:*

- а) насколько верно оформлены ссылки на используемую литературу, список литературы;
- б) оценка грамотности и культуры изложения (в т.ч. орфографической, пунктуационной, стилистической культуры), владение терминологией;
- в) соблюдение требований к объёму реферата.

Оценка	Характеристики ответа и реферата студента
<b>5 (отлично)</b>	ставится, если 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.
<b>4(хорошо)</b>	основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём работы; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.
<b>3 (удовлетворительно)</b>	имеются существенные отступления от требований к написанию

	и оформлению реферата. В частности: тема освещена частично; допущены фактические ошибки в содержании работы или при ответе на дополнительные вопросы; во время защиты отсутствует вывод.
<b>2 (неудовлетворительно)</b>	тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.

### Перечень типовых тем для выполнения компьютерной презентации

Тема 1-3

Тема 1. Функции решения в методологии и организации процесса управления.

Условия и факторы качества управленческих решений.

Тема 2. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения.

Целевая ориентация управленческих решений.

Тема 3. Анализ альтернатив действий.

#### Критерии оценки презентации

Критерии оценивания:

1. Содержание презентации:

- раскрытие темы
- подача материала (обоснованность разделения на слайды)
- наличие и обоснованность графического оформления (фотографий, схем, рисунков,

диаграмм)

- грамотность изложения
- наличие интересной дополнительной информации по теме проекта
- ссылки на источники информации (в т.ч. ресурсы Интернет)

2. Оформление презентации

- единство дизайна всей презентации
- обоснованность применяемого дизайна
- единство стиля включаемых в презентацию рисунков
- применение собственных (авторских) элементов оформления
- оптимизация графики

3. Обоснованное использование эффектов мультимедиа: графики, анимации, видео,

звука.

4. Навигация: наличие оглавления, кнопок перемещения по слайдам или гиперссылок.

5. Доклад на заданную тему с использованием презентации.

Оценка	Характеристики презентации
<b>5 (отлично)</b>	В презентации полностью и глубоко раскрыто наполнение (содержание) представляемой темы, четко определена структура презентации, отсутствуют фактические (содержательные), орфографические и стилистические ошибки. Представлен перечень источников, оформленный согласно общепринятым требованиям. Цветовые, шрифтовые решения, расположение текстов и схем в кадрах соответствуют требованиям реализации принципа наглядности в обучении.
<b>4(хорошо)</b>	В презентации полностью раскрыто наполнение (содержание) представляемой темы; четко определена структура презентации; имеются незначительные фактические (содержательные) ошибки и орфографические и стилистические ошибки (не более трех). Представлен перечень источников, оформленный согласно общепринятым требованиям. Цветовые, шрифтовые решения, расположение текстов и схем в кадрах не в полной мере соответствуют требованиям реализации принципа наглядности в

	обучении.
<b>3 (удовлетворительно)</b>	В презентации не полностью раскрыто наполнение (содержание) представляемой темы; четко определена структура презентации; имеются незначительные фактические (содержательные) ошибки и орфографические и стилистические ошибки (не более трех). Представлен перечень источников, однако оформление не соответствует общепринятым требованиям. Цветовые, шрифтовые решения, расположение текстов и схем в кадрах не в полной мере соответствуют требованиям реализации принципа наглядности в обучении.
<b>2 (неудовлетворительно)</b>	В презентации не раскрыто наполнение (содержание) представляемой темы; не четко определена структура ресурса; имеются фактические (содержательные) ошибки и орфографические и стилистические ошибки. Представлен перечень источников, однако оформление не соответствует общепринятым требованиям. Цветовые, шрифтовые решения, расположение текстов и схем в кадрах не соответствуют требованиям реализации принципа наглядности в обучении.

### Типовые практические задания (задачи, кейсы)

**Задача 1. Владея навыками обобщения и критического анализа практик управления по направлению менеджмент, оценки организационных и социальных последствий принятых решений необходимо решить задачу 1.**

Пользуясь методом взвешенных критериев, выбрать поставщика сырья из трёх возможных фирм А, Б, В. (Данные приведены в таблице 1).

Исходные данные для расчёта

Таблица 1 - Критерии выбора поставщика сырья.

Наименование Критерия	Номер Варианта	Фирма		
		А	Б	В
1. Цена за единицу поставляемого материала; руб. за тонну	0	2000	2100	2200
	1	2250	2300	2350
	2	2400	2450	2500
	3	2550	2600	2650
	4	2700	2750	2800
	5	2750	2700	2650
	6	2650	2700	2750
	7	2350	2250	2150
	8	2150	2050	1950
	9	1900	2000	2100
2. Качество материала	0	Низкое	Среднее	Высокое
	1	Среднее	Среднее	Очень высокое
	2	Среднее	Среднее	Низкое
	3	Высокое	Высокое	Низкое
	4	Высокое	Очень высокое	Низкое
	5	Очень высокое	Среднее	Очень высокое
	6	Низкое	Высокое	Низкое
	7	Среднее	Высокое	Низкое
	8	Высокое	Очень высокое	Высокое
	9	Высокое	Среднее	Очень высокое

3. Удалённость фирмы, км	0	300	350	300
	1	450	350	400
	2	200	500	550
	3	150	150	200
	4	250	130	100
	5	500	250	150
	6	350	450	400
	7	150	300	250
	8	100	200	250
	9	300	200	300
4.Размер минимальных поставок	0	70	70	10
	1	140	70	10
	2	10	10	70
	3	70	10	140
	4	300	140	10
	5	70	140	140
	6	10	10	140
	7	10	70	70
	8	70	70	70
	9	140	140	70
5. Условия оплаты	0	Наличными	Перечислением	Любая
	1	Любая	Любая	Перечислением
	2	Наличными	Любая	Перечислением
	3	Наличными	Наличными	Перечислением
	4	Перечислением	Любая	Наличными
	5	Перечислением	Наличными	Любая
	6	Любая	Перечислением	Наличными
	7	Любая	Наличными	Перечислением
	8	Наличными	Наличными	Любая
	9	Наличными	Перечислением	Любая
6. Статус фирмы	0	Низкий	Средний	Высокий
	1	Низкий	Высокий	Очень высокий
	2	Очень высокий	Средний	Высокий
	3	Низкий	Высокий	Средний
	4	Средний	Высокий	Очень высокий
	5	Высокий	Средний	Очень высокий
	6	Очень высокий	Высокий	Средний
	7	Средний	Очень высокий	Низкий
	8	Высокий	Высокий	Средний
	9	Высокий	Высокий	Очень высокий
7.Возможная транспор- тировка	0	Ж/т, а/т	А/т	Ж/т
	1	А/т	А/т	Ж/т
	2	Ж/т	Ж/т, а/т	А/т

материала	3	А/т	А/т	А/т
	4	Ж/т	А/т	Ж/т
	5	А/т, ж/т	А/т, ж/т	Ж/т
	6	А/т	А/т	Ж/т
	7	Ж/т, а/т	Ж/т, а/т	Ж/т
	8	А/т	А/т	Ж/т
	9	Ж/т	Ж/т	Ж/т, а/т

Порядок выполнения работы:

1. Устанавливают критерии, по которым будет выбираться поставщик.

(В данном случае этот выбор уже выполнен и выбраны для сравнения семь критериев).

2. Производится выбор поставщика по критериям без учёта их важности, при этом все критерии, качественные и количественные, оцениваются баллами. Наиболее предпочтительному поставщику по этому критерию дают 10 баллов, остальным соответственно меньше.

(В таблице 2 в качестве примера приводятся данные по первому варианту задания).

Таблица 2 - Взвешивание варианта по критериям выбора.

Критерии выбора	Фирма поставщик		
	А	Б	В
1. Цена за материал	10	9	8
2. Качество материала	8	9	10
3. Удалённость фирмы	10	9	10
4. Размер минимальных поставок	8	8	10
5. Статус фирмы	8	9	10
6. Условия оплаты	10	10	8
7. Возможность транспортировки сырья	10	8	8
Сумма баллов	64	62	64

Без учёта важности критерия выбора два поставщика получили равные возможности, это фирмы А и В.

3. Производится взвешивание каждого критерия, то есть определяется важность каждого фактора (в данном случае оценка производилась по 10-балльной системе) и в таблице 3 представлены результаты.

(Важность каждого фактора оценивает студент).

Таблица 3 - Взвешивание критериев выбора.

Критерии выбора	Вес (баллы)
1. Цена за материал	10
2. Качество материала	8
3. Удалённость фирмы	7
4. Размер поставок	4
5. Условия оплаты	6
6. Статус фирмы	4
7. Возможность транспортировки	5

4. Производится суммарное взвешивание вариантов по критериям выбора.

Таблица 4 - Суммарное взвешивание вариантов по критериям выбора.

Критерии выбора	Фирма поставщик		
	А	Б	В
1. Цена за материал	10*10=100	10*9=90	10*8=80
2. Качество материала	8*8=64	8*9=72	8*10=80
3. Удалённость фирмы	7*10=70	7*9=63	7*10=70
4. Размер минимальной поставки	4*8=32	4*8=32	4*10=40

5. Статус фирмы	4*8=32	4*9=36	4*10=40
6. Условия оплаты	6*10=60	6*10=60	6*8=48
7. Возможности транспортировки сырья	5*10=50	5*8=40	5*8=40
Сумма баллов	408	393	398

Как видно с учётом важности критериев, их веса в оценке выбора поставщика сырья, лидером оказалась фирма А.

**Задача 2. Используя способы оценки операционной и организационной эффективности и социальной значимости принимаемых организационно – управленческих решений необходимо решить задачу 2.**

Дайте анализ управленческой деятельности двух менеджеров А и Б, работающих в одноотраслевых фирмах, и сделайте выводы по повышению эффективности управления. Исходные данные приведены в таблице 1.

Таблица 1 - Исходные данные

В А Р И А Н Т	При-быль фирмы, П УДЕ*	Затраты на управле- ние, З у УДЕ	Числен- ность работни- ков управле- ния, Ч у	Общая числен- ность работников организа- ции, Ч	Общие затраты организации, З УДЕ	Кол-во выпускаемой продукции или объем продукции, ОП, УДЕ	
0	А	1 300	500	3	15	2 000	5 000
	Б	800	300	2	12	1 300	3 500
1	А	1 500	550	3	16	2 100	5 200
	Б	850	320	2	12	1 400	3 600
2	А	1 500	600	3	16	2 300	5 500
	Б	900	350	3	10	1 400	3 700
3	А	1 700	650	4	16	2 300	5 500
	Б	950	350	3	11	1 500	3 700
4	А	1 750	650	3	16	2 500	5 700
	Б	950	400	3	12	1 500	3 800
5	А	2 000	700	4	16	2 700	5 800
	Б	1 000	800	4	10	1 500	3 800
6	А	2 500	750	4	15	2 700	5 800
	Б	1 000	800	3	12	1 700	3 600
7	А	2 750	800	4	16	2 900	6 000
	Б	1 100	750	3	11	2 000	3 800
8	А	3 000	1000	5	16	3 000	4 500
	Б	1 200	800	3	15	2 500	4 000
9	А	3 500	1100	5	18	3 000	4 500
	Б	1 500	750	3	14	3 200	5 500

Порядок выполнения работы:

Пользуясь формулами 1, 2, 3, 4 определите показатели, характеризующие эффективность управления, результаты сведите в таблицу 5.2 и сделайте вывод.

1. Показатель эффективности управления.

$$\Theta_y = \frac{П}{З_y}, \quad (1)$$

где П - прибыль фирмы;  $Z_y$  - затраты на управление.

2. Коэффициент численности управленческих рабочих:

$$K_{\text{ч}} = \frac{Ч_y}{Ч}, \quad (2)$$

где  $Ч_y$  - численность управленческого персонала;

Ч - общая численность рабочих.

3. Коэффициент затрат на управление.

$$K_z = \frac{Z_y}{З}, \quad (3)$$

где  $Z_y$  - общие затраты организации.

4. Коэффициент затрат на управление на единицу выпускаемой продукции.

$$K_{\text{зеп}} = \frac{Z_y}{ОП}, \quad (4)$$

где ОП - объём продукции в условных единицах.

Результаты сведите в таблицу 2 и проанализируйте сравнительные данные управленческой деятельности двух менеджеров.

Таблица 2 - Сравнительные данные управленческой деятельности двух менеджеров.

Фирма	П	$Z_y$	$Ч_y$	Ч	З	$O_n$	$\Xi_y$	$K_{\text{ч}}$	$K_z$	$K_{\text{зеп}}$	$Z_y$
1											
2											

**Задача 3. Используя приемы реализации организационно – управленческих решений в условиях сложной (в том числе кросс – культурной) динамичной среды необходимо решить задачу 3.**

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? Необходимо принять организационно – управленческое решение в условиях сложной (в том числе кросс – культурной) динамичной среды.

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.

**Задача 4. Применяя инновационные подходы для решения экономических, организационных и управленческих задач необходимо решить ситуационные задачи.**



Ситуация № 1. Процветание и будущее фирмы зависят, прежде всего, от внедрения нововведений. Однако нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением изменениям, внедрению нового, передового.

Какие действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациям?

Какую программу инноваций вы предложите, если вас назначат менеджером данной фирмы?

Ситуация № 2. Какие вы примете решения как менеджер фирмы, 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 продукции?

(Решения принимать по каждому пункту)

### **3.2 Типовые задания для промежуточной аттестации (экзамену)**

#### **Перечень типовых контрольных вопросов к экзамену**

1. Каковы сущность и содержание понятия "управленческое решение"?
2. Каковы особенности управленческого решения?
3. В чем состоит научный характер управленческого решения?
4. Какие роль и место занимает управленческое решение в процессе управления производством?
5. **Методы решения профессиональных задач на продвинутом уровне в сфере экономической, организационной и управленческой теории.**
6. Какие подходы к принятию управленческих решений Вы знаете?
7. Назовите критерии классификации решений.
8. Назовите основные типы управленческих решений.
9. Охарактеризуйте основные требования к управленческим решениям.
10. Какие модели принятия решений Вы знаете?
11. Перечислите основные принципы принятия решений.
12. **Методы принятия обоснованных организационно – управленческих решений.**
13. Назовите причины дефектности принятия решения. Какие бывают дефекты принятия решений?
14. Что такое обнаружение, определение и признание проблемы?
15. Как может быть определено формулирование проблемы?
16. Как осуществляется анализ проблемной ситуации?
17. Опишите схему метода мозговой атаки.
18. Опишите схему метода Дельфи.
19. Виды экспертных оценок.
20. Что такое информация и какие требования к ней предъявляются?
21. Что нельзя назвать информацией?
22. Назовите критерии классификации информации.
23. В чем сущность и содержание процесса информационного обеспечения?
24. Понятие «дерева решений».
25. Докажите необходимость формулировки цели (целей) принятия решений.
26. Назовите основные "ограничения" при принятии решения.
27. Назовите основные критерии оценки решения.
28. Что такое "альтернатива" управленческого решения?
29. Назовите основные этапы принятия управленческого решения и дайте их характеристику.
30. Как осуществляется анализ и проектирование альтернатив решения?
31. В чем состоит суть обсуждения решения?
32. Кем и как происходит утверждение решения?

33. Назовите порядок оформления решения.
34. Что такое "риск" в принятии управленческого решения?
35. Назовите основные виды риска при принятии управленческого решения.
36. Что такое "полезность риска" в принятии решений?
37. Как правильно определить область риска при принятии решения?
38. Охарактеризуйте основные методы принятия решений в условиях риска.
39. Опишите сущность метода ожидаемой стоимости при принятии решений в условиях риска.
40. Понятие риск-менеджмента.
41. Назовите методы принятия решений в состоянии неуверенности и неопределенности.
42. Назовите правила, снижающие риск в принятии решений в условиях неопределенности.
43. Назовите основные этапы реализации управленческого решения и дайте их характеристику.
44. Назовите условия эффективного использования решения.
45. Оформление управленческого решения.
46. Анализ элементов внешней среды ближнего окружения.
47. Анализ элементов среды дальнего окружения.
48. Как осуществляется контроль за ходом выполнения решения?
49. Назовите разновидности контроля за ходом выполнения решения.
50. Назовите основные мероприятия при подведении итогов выполнения решения.

### Типовые ситуационные задачи для экзамена

#### Ситуационная задача 1.

Укажите стиль принятия управленческого решения по классификации В.Вруума и Ф.Йеттона при следующих условиях:

№	Условия принятия решения	Стиль принятия решения
1	На предприятии создалась ситуация, требующая немедленного изменения технологического процесса. Для руководителя, имеющего достаточный опыт и квалификацию, может быть важным мнение главного технолога и начальника планово-экономического отдела.	
2	В связи с предстоящим сокращением численности работников на предприятии образовались оппозиционные мини-группы, лидеры которых отстаивают личные мнения, создалась конфликтная ситуация	
3	Проблема, возникшая на предприятии, нова и неординарна. Руководитель не располагает достаточным количеством информации для ее решения, и для него важны мнения сотрудников. В коллективе царит атмосфера демократии и взаимопонимания.	
4	В организации предстоит провести сокращение численности работников. Предстоящее решение не совпадает с личными целями сотрудников. Руководитель пользуется авторитетом и его мнение воспринимается позитивно членами группы.	
5	Проблема, по которой предстоит принять решение, является для руководителя достаточно сложной и новой. У него недостаточно информации, которую легко получить от подчиненных. Однако групповое обсуждение нецелесообразно.	

6	При принятии решения возникли разногласия и голоса разделились на равные части. Времени для дальнейшего обсуждения недостаточно. Имеются результаты объективного анализа.	
---	---	--

### Ситуационная задача 2.

Заполните таблицу, указав, какой способ принятия управленческого решения (коллективный или индивидуальный) предпочтительнее:

1. в условиях дефицита времени;
2. для избежания субъективизма;
3. для большей продуманности возможных последствий;
4. при наличии конфликтной ситуации;
5. при низкой квалификации сотрудников;
6. для снижения сопротивления несогласных.

Коллективный способ	Индивидуальный способ

### Ситуационная задача 3.

Заполните таблицу, указав вид принимаемого решения (запрограммированное или незапрограммированное) в зависимости от ситуации:

Ситуация	Вид решения	
Новые, неординарные условия		
Число возможных альтернатив ограничено, и они легко формулируются		
Стандартные, регулярно повторяющиеся ситуации		
Ситуация, где требуются глубокие знания, интуиция		

### Ситуационная задача 4.

Прочтите афоризмы о психологии принятия решений и объясните их смысл:

1. Если принял решение ты, пусть отныне не дрогнет рука:  
можешь выбрать ты смелость советчика,  
можешь выбрать совет смельчака
2. обсуждать надо часто, решать – однажды
3. не столь опасно принять дурное решение, как не решиться ни на что или решиться слишком поздно

### Критерии и шкала оценки экзамена

Оценка «отлично» выставляется студенту, если знания отличаются глубиной и содержательностью, дается полный исчерпывающий ответ, как на основные вопросы билета, так и на дополнительные; студент свободно владеет научной терминологией; ответ студента структурирован; логично и доказательно раскрывает проблему, предложенную в билете; ответ характеризуется глубиной, полнотой и не содержит фактических ошибок; ответ иллюстрируется примерами, в том числе из собственной практики; студент демонстрирует умение аргументировано вести диалог и научную дискуссию; правильно выполнил практическое задание

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если знания имеют достаточный содержательный уровень, однако отличаются слабой структурированностью; содержание билета раскрывается, но имеются неточности при ответе на дополнительные вопросы; имеющиеся в ответе несущественные фактические ошибки, студент способен исправить самостоятельно, благодаря наводящему вопросу; недостаточно раскрыта проблема по одному из вопросов билета; недостаточно логично изложен вопрос; ответ прозвучал недостаточно уверенно; студент не смог

продемонстрировать способность к интеграции теоретических знаний и практики, допустил несущественную ошибку при выполнении практического задания.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если содержание билета раскрыто слабо, знания имеют фрагментарный характер, отличаются поверхностностью и малой содержательностью, имеются неточности при ответе на основные вопросы билета; программные материалы в основном излагаются, но допущены фактические ошибки; студент не может обосновать закономерности и принципы, объяснить факты; студент не может привести пример для иллюстрации теоретического положения; у студента отсутствует понимание излагаемого материала, материал слабо структурирован; у студента отсутствуют представления о межпредметных связях, допустил существенную ошибку при выполнении практического задания.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если обнаружено незнание или непонимание студентом предмета изучения дисциплины; содержание вопросов билета не раскрыто, допускаются существенные фактические ошибки, которые студент не может исправить самостоятельно; на большую часть дополнительных вопросов по содержанию экзамена студент затрудняется дать ответ или не дает верных ответов, не выполнил практическое задание.