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

Кафедра управления производством

Согласовано	**Утверждено**
на научно-методическом совете	решением кафедры управления
экономического факультета	производством
«29» мая 2025 г.	«12» мая 2025 г.
	протокол № 10

Рабочая программа дисциплины

Разработка и реализация управленческих решений

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) программы Производственный менеджмент

Квалификация **бакалавр**

Форма обучения **очная, очно-заочная**

Смоленск 2025

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 00C0415FFEEA7384138085AA71A91898C5
Владелец: Харитонов Сергей Сергеевич
Действителен: с 25.12.2025 до 20.03.2027

Рабочая программа разработана в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Составитель
доцент кафедры
управления производством к.э.н., Н.В. Москалева
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)
Универсальная компетенция	
УК- 2 Проектирует решение конкретной управленческой задачи, выбирая оптимальный способ ее решения, исходя из действующих правовых норм и нормативных документов.	ИД-2.УК-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 с учетом имеющихся ресурсов.
Общепрофессиональная компетенция	
ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ИД-2.ОПК-3 Понимает механизмы проектного управления, разрабатывает организационно-управленческие решения в условиях сложной и динамичной среды, оценивая их социально-экономический эффект и последствия

1.2. Перечень планируемых результатов обучения по учебной дисциплине

Индикаторы достижения компетенций	Планируемые результаты обучения
Универсальная компетенция УК- 2 - Проектирует решение конкретной управленческой задачи, выбирая оптимальный способ ее решения, исходя из действующих правовых норм и нормативных документов.	
ИД-2.УК-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 с учетом имеющихся ресурсов.	**Знать (З):** полный объем требований: - *виды* современных технологии организации процесса управления, -методы разработки альтернатив, -*этапы* выбора варианта и оценки последствий реализации организационно-управленческих решений, - *порядок* формулирования главной цели, определять круг задач и критерии оптимальности для их решения с учетом имеющихся ресурсов.
	Уметь (У): основные умения при решении задач: - *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.
	Владеть (В): основные навыки в решении задач: -*методологией* современных технологий организации процесса управления, -*методами* разработки альтернатив, - *технологией* выбор 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.

Индикаторы достижения компетенций	Планируемые результаты обучения
Общепрофессиональная компетенция ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	
ИД-2.ОПК-3 Понимает механизмы проектного управления, разрабатывает организационно-управленческие решения в условиях сложной и динамичной среды, оценивая их социально-экономический эффект и последствия	**Знать (З):** полный объем требований: - виды современных механизмов проектного управления -способы грамотно, логично, аргументировано разрабатывать организационно-управленческие решения - порядок и способы реализации организационно-управленческих решенийя в условиях сложной и динамичной среды, оценивая их социально-экономический эффект и последствия
	Уметь (У): основные умения при решении задач: - *использовать* современные технологии механизмы проектного управления - *использовать способы* грамотно, логично, аргументировано разрабатывать организационно-управленческие решения - *аргументировать порядок и* способы реализации организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды, оценивая их социально-экономический эффект и последствия
	Владеть (В): основные навыки в решении задач: -*методологией* современных технологиий и механизмы проектного управления - *методологией* грамотно, логично, аргументировано разрабатывать организационно-управленческие решения - *технологией* выбор варианта формирования собственных суждений и оценки - *способностью разрабатывать и* реализовывать организационно-управленческие решения в условиях сложной и динамичной среды, оценивая их социально-экономический эффект и последствия

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.16

Цель дисциплины «Разработка и реализация управленческих решений» - формирование универсальных и общепрофессиональных компетенций, теоретических знаний и практических навыково математических, статистических и количественных методах разработки, принятия и реализации управленческих решений.

В задачи входит овладение студентами-современными методами разработки и реализации управленческих решений, используемых в практической деятельности отечественных и зарубежных организаций; технологий процессов принятия эффективных управленческих решений; практическими навыками и умениями самостоятельно разрабатывать и принимать управленческие решения и адаптировать методы принятия управленческих решений, исходя из особенностей конкретного объекта управления.

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

3.1Очная форма обучения

Вид учебной работы	6 семестр
Общая трудоемкость дисциплины, зачетных единиц	2
часов	72
Аудиторная (контактная) работа, часов	32
в т.ч. занятия лекционного типа	16
Занятия семинарского типа	16
Самостоятельная работа обучающихся, часов	38
контроль	2
Вид промежуточной аттестации	зачет

3.2 Очно-заочная форма обучения

Вид учебной работы	7семестр
Общая трудоемкость дисциплины, зачетных единиц	2
часов	72
Аудиторная (контактная) работа, часов	20
в т.ч. занятия лекционного типа	10
Занятия семинарского типа	10
Самостоятельная работа обучающихся, часов	50
контроль	2
Вид промежуточной аттестации	зачет

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

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

Очнаяформаобучения

Наименование разделов и тем	Трудоемкость, часов			Наименование оценочного средства	Код ИДК
	всего	в томчисле			
		аудиторной (контактной) работы	Самостоятельной работы		
Раздел 1. Управленческие проблемы: сущность, виды и процесс анализа.	18	12	6	Коллоквиум реферат	ИД-2.УК-2; ИД-2.ОПК-3
1.1.Понятие и определение управленческой проблемы	6	4	2		
1.2.Сущность и виды управленческих проблем	6	4	2		
1.3.Процесс анализа управленческих проблем	6	4	2		
Раздел 2. Понятие, сущность и свойства управленческих решений.	52	20	32	Коллоквиум, Реферат,	
2.1.Понятие и определение управленческого решения	10	4	6		
2.2.Сущность и свойства управленческих решений	10	4	6		
2.3.Ключевые аспекты процесса принятия управленческих решений	10	4	6		
2.4.Процедуры и этапы процесса реализации принятия управленческих решений	10	4	6		
2.5.Методы принятия управленческих решений	12	4	8		
Итого за семестр	70	32	38		
контроль	2				
Итого по дисциплине	72				

Очно-заочная формаобучения

Наименование разделов и тем	Трудоемкость, часов			Наименование оценочного средства	Код ИДК
	всего	в томчисле			
		аудиторной (контактной) работы	Самостоятельнойработы		
Раздел 1. Управленческие проблемы: сущность, виды и процесс анализа.	30	6	24	Коллоквиум реферат	ИД-2.УК-2; ИД-2.ОПК-3
1.1Понятие и определение управленческой проблемы	10	2	8		
1.2.Сущность и виды управленческих проблем	10	2	8		
1.3.Процесс анализа управленческих проблем	10	2	8		
Раздел 2. Понятие, сущность и свойства управленческих решений.	40	14	26	Коллоквиум, Реферат,	
2.1.Понятие и определение управленческого решения	6	2	4		
2.2.Сущность и свойства управленческих решений	6	2	4		
2.3.Ключевые аспекты процесса принятия управленческих решений	8	2	6		
2.4.Процедуры и этапы процесса реализации принятия управленческих решений	10	4	6		
2.5.Методы принятия управленческих решений	10	4	6		
Итого за семестр	70	20	50		
контроль	2				
Итого по дисциплине	72				

4.2 Содержание дисциплины по разделам и темам

Раздел 1. Управленческие проблемы: сущность, виды и процесс анализа.

Цель – овладеть практическими навыками и умениями самостоятельно разрабатывать и принимать управленческие решения и адаптировать методы принятия управленческих решений, исходя из особенностей конкретного объекта управления.

Задачи:

-изучить понятие и определение управленческой проблемы

-овладеть практическими навыками процесса анализа управленческих проблем

-сформировать умения реализации управленческих решений

1.1. Понятие и определение управленческой проблемы

Аудит человеческих ресурсов и диагностика организационной культуры. Понятие и определение управленческой проблемы. Сущность и содержание управленческих проблем. Управленческая проблема и управленческое решение. Проблемы-возможности и проблемы-угрозы. Параметры, критерии, последствия проблем, альтернативные решения. Структура управленческой проблемы.

1.2. Сущность и видыуправленческихпроблем

Характер и сложность управленческих проблем. Хорошо структурированные и плохо структурированные проблемы. Классификация управленческих проблем по критериям: субъект воздействия, объект воздействия, уровень организационной иерархии, время возникновения, уровень риска, степень неопределенности и пр. Парадигмы решения управленческих проблем.

1.3. Процесс анализа управленческих проблем

Области возникновения управленческих проблем в деятельности организации. Проблемные ситуации. Идентификация и описание управленческих проблем. Полевые и настольные исследования. Индикаторы проблем. Лица, ответственные за выявление проблем.

Трудности выявления проблем. Формулирование проблем. Построение и оценка структуры управленческой проблемы. Представление управленческих проблем. Анализ проблемы. Диаграмма влияния. Оценка последствий разрешения управленческой проблемы. Формирование поля альтернативных решений. Матрица решений и теория мотиваций.

Раздел 2. Понятие, сущность и свойства управленческих решений.

Цели – сформировать теоретическую базу для разработки и реализации управленческих решений

Задачи:

-введение в теорию разработки управленческих решений

-изучить типологию управленческих решений

-рассмотреть сущность и свойства управленческих решений

2.1. Понятие и определение управленческого решения

Понятие и определение управленческого решения. Функции решений в методологии и организации процесса управления. Целевая ориентация управленческих решений. Типология управленческих решений. Стороны процесса принятия управленческого решения. Примеры управленческих решений. Стили принятия управленческих решений.

2.2.Сущность и свойства управленческих решений

Конфликтные ситуации и современные технологии управления персоналом. Сущность и свойства управленческих решений. Принятие решений как процесс. Важнейшие аспекты управленческих решений. Ресурсы, необходимые для управленческих решений. Условия, факторы и критерии качества управленческих решений. Рациональные управленческие решения.

2.3. Ключевые аспекты процесса принятия управленческих решений

Десять ключевых вопросов при принятии управленческих решений. Стороны принятия управленческих решений. Эффективные и успешные решения. Построение дерева решений.

2.4. Процедуры и этапы процесса реализацииуправленческих решений

Рациональные решения. Процедура принятия решений. Виды процедур принятия решений.

Аналитические и эвристические процедуры. Дескриптивная модель процесса принятия решений. Эвристическая процедура принятия решений. Управленческие бизнес-процессы и области принятия управленческих решений.

Режимы принятия управленческих решений. Подходы к выработке альтернативных вариантов решений. Последовательность и содержание этапов процесса принятия управленческих решений.

2.5. Методы принятия и оценкиуправленческих решений

Теория одномерной полезности. Принципы эвристического решения проблем. Эвристические подходы к поиску альтернативных возможностей. Управление риском и неопределенностью при принятии управленческих решений. Выявление факторов риска. Методы ситуационного анализа. Методы математического программирования. Экономико-математическое моделирование. Имитационные методы принятия решений. Применение теории игр в принятии управленческих решений. Метод равной торговли. Социально-экономическое прогнозирование при подготовке решений. Портфельные методы. Эвристическая процедура принятия решений, ее достоинства и недостатки. Экспертные и коллегиальные методы принятия решений. Оценка степени риска. Деловые игры. Методы морфологического анализа. Планирование сценариев. Ключевые проблемы использования эвристических и экспертных методов в процессе управления.

4.3 Тематический план по очной форме обучения

Раздел 1. Управленческие проблемы: сущность, виды и процесс анализа.

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

Тема	Вопросы	Трудоемкость, часов
1.1Понятие и определение управленческой проблемы	1.Понятие и определение управленческой проблемы. 2.Сущность и содержание управленческих проблем. 3.Параметры, критерии, последствия проблем, альтернативные решения. 4.Структура управленческой проблемы.	2
1.2.Сущность и виды управленческих проблем	1.Характер и сложность управленческих проблем. 2.Классификация управленческих проблем по критериям: субъект воздействия, объект воздействия, уровень организационной иерархии, время возникновения, уровень риска, степень неопределенности и пр. 3.Парадигмы решенияуправленческихпроблем.	2
1.3.Процесс анализа управленческих проблем	1.Области возникновения управленческих проблем в деятельности организации. 2.Идентификация и описание управленческих проблем. 3.Лица, ответственные за выявление проблем. 4Построение и оценка структуры управленческой проблемы. 5.Формированиеполяальтернативныхрешений.	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
1.1Понятие и определение управленческой проблемы	Групповая дискуссия*	2
1.2.Сущность и виды управленческих проблем	Групповая дискуссия*	2
1.3.Процесс анализа управленческих проблем	Работа в группе	2

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

Самостоятельная работа

Тема	Трудоемкость, часов	Наименование оценочного средства

1.1Понятие и определение управленческой проблемы	2	коллоквиум реферат
1.2.Сущность и виды управленческих проблем	2	
1.3.Процесс анализа управленческих проблем	2	

Раздел 2. Понятие, сущность и свойства управленческих решений.

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

Тема	Вопросы	Трудоемкость, часов
2.1.Понятие и определение управленческого решения	1.Понятие и определение управленческого решения. 2.Функции решений в методологии и организации процесса управления. 3.Целевая ориентация управленческих решений. 4.Стороны процесса принятия управленческого решения. Примеры управленческих решений. 5.Стили принятия управленческих решений.	2
2.2.Сущность и свойства управленческих решений	1.Сущность и свойства управленческих решений. Оценка конфликтных ситуаций. 2.Принятие решений как процесс. 3.Важнейшие аспекты управленческих решений. Ресурсы, необходимые для управленческих решений. 4.Условия, факторы и критерии качества управленческих решений. 5.Рациональныеуправленческиерешения.	2
2.3.Ключевые аспекты процесса принятия управленческих решений	1.Десять ключевых вопросов при принятии управленческих решений. 2.Стороны принятия управленческих решений. 3.Эффективные и успешные решения. 4.Построение дерева решений.	2
2.4Процедуры и этапы процесса реализации принятия управленческих решений	1.Рациональные решения. Процедура принятия решений. 2.Виды процедур принятия решений: аналитические и эвристические процедуры, дескриптивная модель процесса принятия решений, эвристическая процедура принятия решений. 3.Подходы к выработке альтернативных вариантов решений. Последовательность и содержание этапов процесса принятия управленческих решений.	2
2.5.Методы принятия управленческих решений	1.Теория одномерной полезности. Принципы эвристического решения проблем. 2.Управление риском и неопределенностью при принятии управленческих решений. 3.Методы ситуационного анализа. Методы математического программирования. 4.Экономико-математическое моделирование. Имитационные методы принятия решений. 5.Применение теории игр в принятии управленческих решений. 6.Экспертные и коллегиальные методы принятия решений.	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.Понятие и определение управленческого решения	Работа в группе	2
2.2.Сущность и свойства управленческих решений	Работа в группе	2
2.3.Ключевые аспекты процесса принятия управленческих решений	Групповая дискуссия*	2
2.4.Процедуры и этапы процесса реализации принятия управленческих решений	Групповая дискуссия*	2
2.5.Методы принятия управленческих решений	Групповая дискуссия*	2

*** 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.Понятие и определение управленческого решения	6	коллоквиум реферат
2.2.Сущность и свойства управленческих решений	6	
2.3.Ключевые аспекты процесса принятия управленческих решений	6	
2.4.Процедуры и этапы процесса реализации принятия управленческих решений	6	
2.5.Методы принятия управленческих решений	8	

4.4 Тематический план по очно-заочной форме обучения

Раздел 1. Управленческие проблемы: сущность, виды и процесс анализа.
Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия лекционного типа-лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации)

Тема	Вопросы	Трудоемкость, часов
1.1Понятие и определение управленческой проблемы	1.Понятие и определение управленческой проблемы. 2.Сущность и содержание управленческих проблем. 3.Параметры, критерии, последствия проблем, альтернативные решения. 4.Структура управленческой проблемы.	1
1.2.Сущность и виды управленческих проблем	1.Характер и сложность управленческих проблем. 2.Классификация управленческих проблем по критериям: субъект воздействия, объект воздействия, уровень организационной иерархии, время возникновения, уровень риска, степень неопределенности и пр. 3.Парадигмы решенияуправленческихпроблем.	1
1.3.Процесс анализа управленческих проблем	1.Области возникновения управленческих проблем в деятельности организации. 2.Идентификация и описание управленческих проблем. 3.Лица, ответственные за выявление проблем. 4Построение и оценка структуры управленческой проблемы. 5.Формированиеполяальтернативныхрешений.	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
1.1.Понятие и определение управленческой проблемы	Групповая дискуссия*	1
1.2.Сущность и виды управленческих проблем	Групповая дискуссия*	1
1.3.Процесс анализа управленческих проблем	Работа в группе	1

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

Самостоятельная работа

Тема	Трудоемкость, часов	Наименование оценочного средства
1.1Понятие и определение управленческой проблемы	8	коллоквиум реферат
1.2.Сущность и виды управленческих проблем	8	
1.3.Процесс анализа управленческих проблем	8	

Раздел 2. Понятие, сущность и свойства управленческих решений.
Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия лекционного типа-лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации)

Тема	Вопросы	Трудоемкость, часов
2.1.Понятие и определение управленческого решения	1.Понятие и определение управленческого решения. 2.Функции решений в методологии и организации процесса управления. 3.Целевая ориентация управленческих решений. 4.Стороны процесса принятия управленческого решения. Примеры управленческих решений. 5.Стили принятия управленческих решений.	1

2.2.Сущность и свойства управленческих решений	1.Сущность и свойства управленческих решений. Оценка конфликтных ситуаций. 2.Принятие решений как процесс. 3.Важнейшие аспекты управленческих решений. Ресурсы, необходимые для управленческих решений. 4.Условия, факторы и критерии качества управленческих решений. 5.Рациональные управленческие решения.	1
2.3.Ключевые аспекты процесса принятия управленческих решений	1.Десять ключевых вопросов при принятии управленческих решений. 2.Стороны принятия управленческих решений. 3.Эффективные и успешные решения. 4.Построение дерева решений.	1
2.4Процедуры и этапы процесса реализации принятия управленческих решений	1.Рациональные решения. Процедура принятия решений. 2.Виды процедур принятия решений: аналитические и эвристические процедуры, дескриптивная модель процесса принятия решений, эвристическая процедура принятия решений. 3.Подходы к выработке альтернативных вариантов решений. Последовательность и содержание этапов процесса принятия управленческих решений.	2
2.5.Методы принятия управленческих решений	1.Теория одномерной полезности. Принципы эвристического решения проблем. 2.Управление риском и неопределенностью при принятии управленческих решений. 3.Методы ситуационного анализа. Методы математического программирования. 4.Экономико-математическое моделирование. Имитационные методы принятия решений. 5.Применение теории игр в принятии управленческих решений. 6.Экспертные и коллегиальные методы принятия решений.	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.Понятие и определение управленческого решения	Работа в группе	1
2.2.Сущность и свойства управленческих решений	Работа в группе	1
2.3.Ключевые аспекты процесса принятия управленческих решений	Работа в группе	1
2.4.Процедуры и этапы процесса реализации принятия управленческих решений	Групповая дискуссия*	2
2.5.Методы принятия управленческих решений	Групповая дискуссия*	2

*** учебные занятия, обеспечивающие развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств в разделе 2– 4 часа.**

Самостоятельная работа

Тема	Трудо емкость, часов	Наименование оценочного средства
2.1.Понятие и определение управленческого решения	4	коллоквиум реферат
2.2.Сущность и свойства управленческих решений	4	
2.3.Ключевые аспекты процесса принятия управленческих решений	6	
2.4.Процедуры и этапы процесса реализации принятия управленческих решений	6	
2.5.Методы принятия управленческих решений	6	

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 очно- 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 иматериально-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 38.03.02 Менеджмент / Н.В. Москалева. Смоленск: ФГБОУ ВО Смоленская ГСХА, 2021. – 30 с.	https://sgsha.ru/files/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%20%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4.%20%D1%80%D0%B5%D0%BA.%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%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%2038.03.02%20%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82.pdf

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

№ п/п	Автор, название, место издания, год издания, количество страниц	Ссылка на учебное издание в ЭБС
	Основная литература	
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.	https://e.lanbook.com/book/177980
2	Гончарова, И. А. Разработка управленческих решений : учебное пособие / И. А. Гончарова. — Волгоград : Волгоградский ГАУ, 2017. — 144 с	https://e.lanbook.com/book/107814
3	Гейман, О. Б. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / О. Б. Гейман. — Москва : РТУ МИРЭА, 2021. — 81 с.	https://e.lanbook.com/book/176505
	Дополнительная литература	
1	Звягинцева, О. С. Разработка управленческих решений : учебное пособие / О. С. Звягинцева, О. Н. Бабкина. — Ставрополь : СтГАУ, 2019. — 216 с.	https://e.lanbook.com/book/169722

7.2 Современные профессиональные базы данных

«Гарант-аналитик» http://www.garant.ru
«КонсультантПлюс»» http://www.consultant.ru/

7.3 Информационные справочные системы

Информационные системы Минсельхоза России https://mcx.gov.ru/
Информационная система Минэкономразвития России https://www.economy.gov.ru/

Федеральная служба государственной статистики https://rosstat.gov.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 Plus U-7, настенно-потолочный экран с электропроводом Da-LiteCosmopolitan. Ноутбук RoverBookPartner E415L., набор учебно-наглядных пособий.	1. Операционнаясистема Windows XP, Windows 7, Windows 10 дляобразователь-ныхорганизаций (Подписка Azure Dev Tools for Teaching попрограмме Microsoft Imagine Premium врамкахсоглашения №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 212 для проведения занятий **семинарского типа**, **групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации** 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. Стенды обучающие.	
Учебная аудитория 203 - помещение **для самостоятельной работы** в учебном корпусе № № 1. расположенном по адресу: 214000, Смоленская область, г. Смоленск, ул. Большая Советская, д.10/2	Специализированная мебель-столы, стулья, парты. Компьютер в сборе с подключением к сети Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации– 18 шт.	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)

Приложение А

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 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) программы Производственный менеджмент

Квалификация **бакалавр**

Форма обучения **очная, очно-заочная**

Смоленск 2025

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

Индикаторы достиженияк омпетенций	Уровень освоения	**Планируемые результаты обучения**	Наименование оценочного средства
ИД-2.УК-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 с учетом имеющихся ресурсов	**Пороговый (удовлетворительно)**	**знать:** - *виды* современных технологии 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. **уметь:** - *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. **владеть:** -*методологией* современных технологий организации процесса управления, -*методами* разработки альтернатив, - *технологией* выбор 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
	Продвинутый (хорошо)	**Знает твердо:** - *виды* современных технологии 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. **Умеет уверенно:** - *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. **Владеет уверенно:** - *методологией* современных технологий организации процесса управления, -*методами* разработки альтернатив, - *технологией* выбор 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	
	Высокий (отлично)	**сформировавшееся систематические знания:** - *видов* современных технологии организации процесса управления, -методы разработки альтернатив, -*этапов* выбора варианта и оценки последствий реализации организационно-управленческих решений,	

		-*порядок и этапы* формулировать главную цель, определяет круг задач и критерии оптимальности для их решения с учетом имеющихся ресурсов. **сформировавшееся систематическое умение:** *методологией* современных технологий организации процесса управления, -*методами* разработки альтернатив, - *технологией* выбор 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 **сформировавшееся систематическое владение:** *методологией* современных технологий организации процесса управления, -*методами* разработки альтернатив, - *технологией* выбор 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	

Индикаторы достижениякомпетенций	Уровень освоения	**Планируемые результаты обучения**	Наименование оценочного средства
ИД-2.ОПК-3 Понимает механизмы проектного управления, разрабатывает организационно-управленческие решения в условиях сложной и динамичной среды, оценивая их социально-экономический эффект и последствия	**Пороговый (удовлетворительно)**	**Знает** - виды современных механизмов проектного управления -способы грамотно, логично, аргументировано разрабатывать организационно-управленческие решения - порядок и способы реализации организационно-управленческих решенийя в условиях сложной и динамичной среды, оценивая их социально-экономический эффект и последствия **Умеет** - *использовать* современные технологии механизмы проектного управления - *использовать способы* грамотно, логично, аргументировано разрабатывать организационно-управленческие решения - *аргументировать порядок и* способы реализации организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды, оценивая их социально-экономический эффект и последствия **Владеет** -*методологией* современных технологиий и механизмы проектного управления - *методологией* грамотно, логично, аргументировано разрабатывать организационно-управленческие решения - *технологией* выбор варианта формирования собственных суждений и оценки - *способностью разрабатывать и* реализовывать организационно-управленческие решения в условиях сложной и динамичной среды, оценивая их социально-экономический эффект и последствия	Коллоквиум,
	Продвинутый (хорошо)	**Знает твердо:** виды современных механизмов проектного управления -способы грамотно, логично, аргументировано разрабатывать	

		организационно-управленческие решения - порядок и способы реализации организационно-управленческих решенийя в условиях сложной и динамичной среды, оценивая их социально-экономический эффект и последствия **Умеет уверенно:** - *использовать* современные технологии механизмы проектного управления - *использовать способы* грамотно, логично, аргументировано разрабатывать организационно-управленческие решения - *аргументировать порядок и* способы реализации организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды, оценивая их социально-экономический эффект и последствия **Владеет уверенно:** *методологией* современных технологиий и механизмы проектного управления - *методологией* грамотно, логично, аргументировано разрабатывать организационно-управленческие решения - *технологией* выбор варианта формирования собственных суждений и оценки - *способностью разрабатывать и* реализовывать организационно-управленческие решения в условиях сложной и динамичной среды, оценивая их социально-экономический эффект и последствия	Написание реферата Тестирование Выполнение практического задания
	Высокий (отлично)	**сформировавшееся систематические знания:** - видов современных механизмов проектного управления -способов грамотно, логично, аргументировано разрабатывать организационно-управленческие решения - порядка и способов реализации организационно-управленческих решенийя в условиях сложной и динамичной среды, оценивая их социально-экономический эффект и последствия **сформировавшееся систематическое умение:** - *использовать* современные технологии механизмы проектного управления - *использовать способы* грамотно, логично, аргументировано разрабатывать организационно-управленческие решения - *аргументировать порядок и* способы реализации организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды, оценивая их социально-экономический эффект и последствия **сформировавшееся систематическое владение:** -*методологией* современных технологиий и механизмы проектного управления - *методологией* грамотно, логично, аргументировано разрабатывать организационно-управленческие решения - *технологией* выбор варианта формирования собственных суждений и оценки - *способностью разрабатывать и* реализовывать организационно-управленческие решения в условиях сложной и динамичной среды, оценивая их социально-экономический эффект и последствия	

2. Описание шкал оценивания

2.1 Шкала оценивания на этапе текущего контроля

Технологияоценивания	Отсутствиеусвоения (нижепорогового)*	Пороговый (удовлетворительно)	Продвинутый (хорошо)	Высокий (отлично)
Выполнение реферата	рефератстудентомне 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 преподавателя; -предпочитает отвечать на вопросы, воспроизводящего характера и испытывает затруднение при ответах на видоизмененные вопросы;	-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.

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. Управленческие проблемы: сущность, виды и процесс анализа

1. Понятие и определение управленческой проблемы.
2. Примерыпроблемуправления;
3. Управленческая проблема и управленческое решение;
4. Структурауправленческойпроблемы;
5. Областивозникновенияуправленческихпроблем;
6. Способы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций.
7. Классификацияуправленческихпроблем.
8. Характеристикиуправленческихпроблем;
9. Виды и сущность проблемных ситуаций в организациях;
10. Ключевые категории управленческих проблем. Области возникновения управленческих проблем; Идентификация и описание управленческих проблем;
11. Построение и оценка структуры управленческой проблемы;
12. Выбор варианта и оценки последствий реализации организационно-управленческих решений
13. Анализ проблемы и построение дерева решений;

Раздел 2. Понятие, сущность и свойства управленческих решений

1. Разработка альтернатив, выбор варианта и оценки последствий реализации организационно-управленческих решений.
2. Источники и факторы неопределенности при принятии решений.
3. Понятие и определение управленческого решения;
4. Примеры управленческих решений.
5. Сущность и свойства управленческих решений;
6. Типология управленческих решений.
7. Управленческое решение с ситуационной и процессной точек зрения.
8. Современные технологии организации процесса управления
9. Как сформулировать главную цель, определить круг задач и критерии оптимальности для их решения с учетом имеющихся ресурсов
10. Формирование поля альтернативных решений;
11. Оценка последствий решения проблемы.
12. Достоинства и недостатки индивидуального или коллективного принятия решений;
13. Методы коллективного принятия решений;
14. Круг задач и критерии оптимальности разработки и реализации управленческихрешений
15. Управление изменениями и конфликтами при принятии решений;
16. Проблемы распределения ресурсов и компромиссов в процессе подготовки управленческих решений, модели переговоров.
17. Аналитические (дескриптивные) процедуры принятия решений, их достоинства и недостатки;
18. Эвристические процедуры принятия решений, их достоинства и недостатки;
19. Применение экспертных методов при принятии решений.
20. Общая модель процесса подготовки и принятия решений;
21. Роли участников процесса принятия решений;
22. Виды управленческих решений;
23. Примеры управленческих решений по основным и вспомогательным бизнес-процессам;
24. Принятие решений по управлению проектом;
25. Ошибки анализа управленческих проблем и принятия решений
26. Понятие и сущностьэвристики;
27. Принципы эвристического решения управленческих проблем;
28. Применение эвристики при принятии управленческих решений.
29. Методы математического программирования;
30. Имитационные методы принятия решений;
31. Применение социально-экономического прогнозирования при подготовке решений;
32. Применение финансово-экономического моделирования при оценке последствий принимаемых решений.
33. Риск и неопределенность как факторы внешнего окружения, влияющие на правильность принимаемых решений;
34. Эвристика как метод решения сложных неструктурированных управленческих проблем;
35. Эвристические методы принятия 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.

Объём реферата не менее 10 страниц.

Структу рареферата:

- Титульныйлист.
- 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

1. Влияние мировой экономической конъюнктуры на деятельность организаций;
2. Проблемы управления в известных зарубежных компаниях.
3. Примеры управленческих проблем в российских и зарубежных компаниях;
4. Решение управленческой проблемы в российской компании.
5. Примеры управленческих проблем в российских и зарубежных компаниях;
6. Примеры структуры управленческих проблем.
7. Выбор варианта и оценки последствий реализации организационно-управленческих решений.
8. Примеры управленческих конфликтов в зарубежных компаниях

Примерные темы рефератов к разделу 2

1. Учет влияния внешних факторов при принятии управленческих решений.
2. Примеры принятия решений в российских и зарубежных компаниях;
3. История становления теории принятия решений;
4. Вклад виднейших теоретиков и практиков управления в теорию принятия решений.
5. Стили принятия решений.
6. Применение математических моделей для распределения ресурсов и достижения компромиссов в процессе подготовки управленческих решений.
7. Описание модели процесса подготовки и принятия управленческих решений в российской компании, формулирование предложений по ее совершенствованию;
8. Модель принятия решений В. Врума;
9. Особенности деятельности высших органов управления компании в процессе подготовки, принятия и реализации управленческих решений;
10. Управление проектами как особый вид процесса принятия управленческих решений.
11. Теория решения изобретательских задач;
12. Круг задач и критерии оптимальности для принятия решения с учетом имеющихся ресурсов.
13. Примеры эвристического решения управленческих проблем в российских и зарубежных компаниях.
14. Применение математических методов при решении задач управления;

15. Построение математической модели проблемной ситуации (на примере российской компании);
16. Построение имитационной модели проблемной ситуации (на примере российской компании);
17. Построениесоциально-экономическихпрогнозов;
18. Использование программных продуктов при принятии управленческих решений.
19. Применение эвристических методов для разрешения реальных ситуаций на примере российской компании;
20. Проблемы и ограничения применения экспертных и эвристических методов;
21. Применение метода планирования сценариев для выхода из конкретной ситуации в российской компании.

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.Если вернонаходить и критически анализирует информацию, тоуправленческое решение принимается
а. при наличии назревшей проблемы
б. при составлении плана финансовой деятельности
в. при выборе идеи
г. во всех выше перечисленных случаях
2. Какие существуют методы принятия решений
а. неформальные методы
б. информационные методы
в. количественные методы
3. Какие факторы, влияющие на предприятие, относятся к внешним
а. потребители и работники
б. конкуренты и посредники
в. организационная культура
г. гос. банки и финансы организации
4. Что согласно современных технологий организации процесса управленияотносят к первому этапу принятия управленческого решения относят
а. выявление возможных альтернатив
б. определение целей организации
в. сбор информации
г. выявление и формирование проблем
5. Закончите определение. Какие решения принимают линейные руководители
_____
6. Закончите определение.Типы решении принимаемые людьми с различными индивидуальными качествами называются_____
7. Какого вида типичного поведения руководителя при появлении проблем на предприятии не существует.
а. уход от проблемы, ее игнорирование
б. решение проблемы по мере ее возникновения
в. предвидение проблемы
г. оптимизация сетевого графика проблем
8.Какой из методов не используется при принятии управленческого решения
а. опыт
б. эксперимент
в. научные исследования

г. наблюдение

9. Что является начальным этапом принятия решения

а. сбор информации и формулировка ограничений

б. определение проблем

в. принятие решений

г. определение цели

10.По форме принятия решений управленческое решение делятся:

а. письменное и устное

б. индивидуальное и групповое

в. краткосрочные и одноразовые

г. интуитивные и дискурсивные

11. 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.

12. Грамотно, логично, аргументировано сформируйте собственные суждения и оценки, решите задачу ивпишите ответ.Фирма изготавливает и реализует один вид продукции. При постоянных затратах в течение года 20 млн руб., при переменных прямых расходахна единицу 500 руб. и договорной цене на единицу 1500 руб. каким долженбыть объем реализации, чтобы выпуск этой продукции был оправдан? _____

13.Установите соответствие между понятием и его определение

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.Методматематическогомоделирования	**В.**с позиции управленческих решений есть форма зависимости в условиях разделения деятельности, определяющая меру порицанияпри невыполнении или недостаточном выполнении функций и обязательств,полномочий и ожиданий.
4. Эффективностьуправленческогорешения	**Г**. это процесс постановки целей, планирования и / или контроля организации и руководства исполнения любых видов деятельности
5.Ответственность	**Д.** Назовите метод оптимизации управленческих решений, которыйприменяется в тех случаях, когда задача полностью или частично неподдается 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

14.Если фактическое состояние объекта не соответствует желаемому, то имеет место

а. решение

б. проблема

в. ситуация

г. все выше перечисленные

15. Теория игр относится к методам принятия решений

а. неформальным

б. коллективным

в. количественным
г. ни к одним из выше перечисленных

16.Закончите определение. Под качеством управленческого решения понимается следующая совокупность свойств, способное обеспечить оценку последствий реализации организационно-управленческих решений и успешное их выполнение_____

17. К свойствам управленческих решений относятся

а. своевременность
б. бесповоротность
в. пунктуальность
г. обоснованность

18. Картотеки, микрофильмы, электронная, телефонная и другая связь – это средства:

а) сбора, хранения и передачи информации
б) выдачи отображения информации
в) копирования и размножения документов

19. Разработка и принятие управленческого решения имеет место при:

а. отклонении фактических показателей производства от запланированных
б. имеет место на всех этапах управленческого цикла
в. при наличии проблемной ситуации
г. при снижении объемов производства

20. Установите соответствие между понятием и его определение

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.Тактическиерешения	**Г**представляет собой набор прогнозов по каждому рассматриваемому решению, его реализации, а также по возможным положительным и отрицательным последствиям
5.Лицо, принимающеерешения	**Д** основе обратной связи, через анализ поступающей информации о ходе реализации решения, оценке решения проблемы и возникновении новой ситуации.

Варианты ответов1-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

21. Закончите определение. Изложите основное требование к управленческому решению_____.

22. Что является начальным этапом принятия решения

а. сбор информации и формулировка ограничений
б. определение проблем
в. принятие решений
г. определение цели

23.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.

24. Принять решение означает:
A. Распоряжение о реализации конкретного плана.
B. Перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы.
C. Рассмотреть все возможные альтернативы.
D. Выбор одной из возможных альтернатив.

25. Коллективное принятие УР характеризуется:
A. Быстрым нахождением компромиссного решения.
B.Подавлением большинства меньшинством.
C.Противостоянием различных мнений.
D.Снижением инициативы работников.

26.К формам разработки управленческих решений относится:
A. Метод сценариев.
B. Приказ.
C. Бизнес-план.
D. PEST-анализ.

27. Какие решения принимают линейные руководители
а. специального характера
б. общего характера
в. решение в области маркетинга
г. решения в области оперативного и статистического учета

28.Какой вид целевого управления наиболее эффективен для организации с численностью примерно 100 чел.?
A. Программно-целевое.
B.Регламентное.
C.Инициативно-целевое.
D.Все вышеперечисленные.

29. Назовите метод оптимизации управленческих решений, который применяется в тех случаях, когда задача полностью или частично не поддается формализации.
A. Метод математического моделирования.
B. Метод экспертных оценок.
C. Метод мозгового штурма.
D. Метод выборочного анкетирования.

30.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.

Варианты практического задания

Ситуация № 1. Используя экономико-математический методпринятия 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.

Ситуация № 2.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?

Ситуация № 3. Используя метод принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций «Дерево проблем» примите решения исходя из следующей ситуации. ООО «АвтоЗап» работает на рынке 5 лет. Занимается поставкой автозапчастей для сельхоз машин на российский рынок. За это время успело зарекомендовать себя. Сложилась следующая ситуация: на рынке появилась конкурирующая фирма. Автозапчасти данной фирмы стоят в 1,5 раза дешевле, чем у фирмы «АвтоЗап». Что в данной неблагоприятной управленческой ситуации делать фирме «АвтоЗап»?

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Какие действия должна предпринять фирма «АвтоЗап»?
2. Какую информацию ЗАО «АвтоЗап» будет использовать для решения данной проблемы? Почему необходимо для получения лучшего результата использовать как качественную, так и количественную информацию?
3. Примите управленческое решение. Подумайте, как, принятое Вами решение отразится на деятельности организации в целом и на сотрудниках данной фирмы.
4. От каких факторов в данном случае будет зависеть качество и эффективность управленческого решения?
5. Каково в данной ситуации будет влияние личностных оценок руководителя, среды принятия решения, информационных ограничений, поведенческих ограничений на процесс принятия управленческих решений?
6. Какова будет ответственность в случае принятия неверного, непродуманного, необоснованного управленческого решения? К чемуэтоможетпривести?

Ситуация № 4. Используя метод принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций «Дерево проблем» примите решения исходя из следующей ситуации. 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 № 5. Используя метод принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций «Дерево проблем» примите решения исходя из следующей ситуации. Вы главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой – это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в

котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями. Постановка задачи: Какое решение вы примете? Подпишете ли вы контракт или нет? Почему?

Ситуация № 6. Используя метод принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций «Дерево проблем» примите решения исходя из следующей ситуации. Вы менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма при помощи дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров – пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый пылесос не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи: «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара. Постановка задачи: Какие действия вы предпримете? Почему?

Ситуация № 7. Используя метод принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций «Дерево проблем» примите решения исходя из следующей ситуации. Вы менеджер на фирме, производящей программные продукты для ПЭВМ. На одной из презентаций вы знакомитесь с молодой дамой (молодым человеком), которая (ый) недавно была (был) управляющей (им) в фирме-конкуренте. По какой-то причине она (он) была (был) уволена (ен) и теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете начать ухаживать или, наоборот, принять ухаживания. Или можете взять ее (его) на работу. В ином случае можете просто пообещать взять ее (его) на работу. Обида так сильна, что она (он) с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента. Постановка задачи: Как вы поступите? Почему?

Ситуация № 8. 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.

Ситуация № 9.Используя экономико-математический метод принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций «Теория запасов» метод примите решения исходя из следующей ситуации. Оптовик имеет устойчивый спрос на 50 единиц определенного товара в месяц. Стоимость приобретения единицы товара составляет 60 руб., а затраты на хранение единицы этого товара, по оценкам, равны 20% от его среднегодовой стоимости. Стоимость оформления одного заказа составляет 100 руб. в виде административных расходов независимо от его количества. Рассчитайте все значимые затраты и определите оптимальный размер заказа.

Ситуация №10.Используя экономико-математический метод принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций «Теория запасов» метод примите решения исходя из следующей ситуации. Объем продажи некоторого магазина составляет в год 500 упаковок супа в пакетах. Величина спроса равномерно распределяется в течение года. Цена покупки одного пакета равна 2 руб. За доставку заказа владелец магазина должен заплатить 10 руб. Время доставки заказа от поставщика составляет 12 рабочих дней (при 6-дневной рабочей неделе). По оценкам специалистов, издержки хранения в год составляют 40 коп.за один пакет. Необходимо определить: сколько пакетов должен заказывать владелец магазина для одной поставки; частоту заказов; точку заказа. Известно, что магазин работает 300 дней в году.

Ситуация№11. **Используя экономико-математический метод принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций «Теория**

запасов» метод примите решения исходя из следующей ситуации. На некотором станке производятся детали в количестве 2000 штук в месяц. Эти детали используются для производства продукции на другом станке с интенсивностью 500 шт. в месяц. По оценкам специалистов компании, издержки хранения составляют 50 коп.в год за одну деталь. Стоимость производства одной детали равна 2,50 руб., а стоимость на подготовку производства составляет 1000 руб. Каким должен быть размер партии деталей, производимой на первом станке, с какой частотой следует запускать производство этих партий?

Ситуация№ 12.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).