

Уральский социально-экономический  
институт (филиал) образовательного  
учреждения профсоюзов высшего  
образования «Академия труда и  
социальных отношений»



УТВЕРЖДАЮ

Зам. директора по УВР УрСЭИ (филиал)  
ОУП ВО «АТиСО»

*И.Ю. Нестеренко*

И.Ю. Нестеренко

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

### Методы принятия управленческих решений

**Направление подготовки**  
38.03.03 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

**Профиль подготовки**  
Управление персоналом организаций

**Квалификация выпускника**  
«Бакалавр»

Кафедра: Гуманитарных, естественнонаучных и математических дисциплин

**Разработчик программы:**  
К.т.н., доцент Прохорова И.А.

## Оглавление

1.	ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ), СООТНЕСЕННЫЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ .....	4
1.1	Планируемые результаты обучения по дисциплине.....	4
1.2	Результаты освоения образовательной программы:.....	4
2.	МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....	5
3.	ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ (ПО ВИДАМ ЗАНЯТИЙ) И НА САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ.....	5
4.	СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ), СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ) С УКАЗАНИЕМ ОТВЕДЕННОГО НА НИХ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ИЛИ АСТРОНОМИЧЕСКИХ ЧАСОВ И ВИДОВ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ;.....	6
4.1	Содержание дисциплины (модуля).....	6
4.2	Разделы/темы дисциплины, их трудоемкость и виды занятий.....	6
5.	ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ).....	6
6.	ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ).....	11
7.	ОСНОВНАЯ И ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ УЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ); .....	11
8.	РЕСУРСЫ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) .....	12
9.	МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ).....	12
10.	ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ), ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ ...	15
11.	МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ).....	15
12.	ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ .....	16

Приложение №1 к разделу № 6 .....	17
Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю) .....	17
6.1 ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....	17
6.2 ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ .....	17
6.3 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.....	20
6.4 МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ. ....	278

## 1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ), СООТНЕСЕННЫЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Целями (целью) изучения дисциплины являются (является).

### Цель:

Сформировать у студентов систематизированные теоретические знания о математических, статистических и количественных методах разработки, принятия и реализации управленческих решений, а также практические навыки нахождения оптимальных организационно-управленческих решений.

### Задачи:

- дать знания о современных методах количественного анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования для принятия эффективных управленческих решений, используемых в практической деятельности отечественных и зарубежных организаций;
- научить практическим навыкам и умениям самостоятельно разрабатывать и принимать управленческие решения, а также адаптировать методы принятия управленческих решений, исходя из особенностей конкретного объекта управления.

### 1.1 Планируемые результаты обучения по дисциплине.

Освоение дисциплины направлено на формирование у студентов следующих компетенций:

#### **Общепрофессиональных:**

**ОПК-5** – способностью анализировать результаты исследований в контексте целей и задач своей организации.

#### **Профессиональных:**

**ПК-23** - знанием основ подготовки, организации и проведения исследований удовлетворенности персонала работой в организации и умением использовать их на практике

**ПК-25** – способностью проводить анализ рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом, использовать его результаты для принятия управленческих решений.

### 1.2 Результаты освоения образовательной программы:

В результате изучения дисциплины студент должен владеть:

**ОПК-5** – способностью анализировать результаты исследований в контексте целей и задач своей организации.

*В результате освоения компетенции ОПК-5 студент должен:*

**знать:** методы количественного анализа и моделирования при принятии управленческих решений;

**уметь:** применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений;

**владеть/ быть в состоянии продемонстрировать:** навыками теоретического и экспериментального исследования.

**ПК-23** - знанием основ подготовки, организации и проведения исследований удовлетворенности персонала работой в организации и умением использовать их на практике

*В результате освоения компетенции ПК-23 студент должен:*

**знать:** основы подготовки, организации и проведения исследований удовлетворенности персонала работой в организации;

**уметь:** использовать на практике знания основ подготовки, организации и проведения исследований удовлетворенности персонала работой в организации;

**владеть/ быть в состоянии продемонстрировать:** знаниями основ подготовки, организации и проведения исследований удовлетворенности персонала работой в организации и умением использовать их на практике.

**ПК-25** – способностью проводить анализ рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом, использовать его результаты для принятия управленческих решений.

*В результате освоения компетенции ПК-25 студент должен:*

**знать:** методы анализа рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом;

**уметь:** применять методы анализа рисков при принятии управленческих решений;

**владеть/ быть в состоянии продемонстрировать:** умение использовать результаты анализа рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Согласно ФГОС ВО и ОПОП по направлению 38.03.03 Управление персоналом дисциплина «Методы принятия управленческих решений» относится к вариативной части, обязательные дисциплины (Б1.В.06).

Изучение курса базируется на знаниях следующих дисциплин: «Математика», «Информатика».

Дисциплина является предшествующей для дисциплин: «Менеджмент» и др.

## 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ (ПО ВИДАМ ЗАНЯТИЙ) И НА САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Таблица 3.1

Объем дисциплины	Всего часов	
	Для очной формы обучения	Для заочной формы обучения
<b>Общая трудоемкость дисциплины (зачетных един/часов)</b>	<i>3/108</i>	<i>3/108</i>
<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) (всего)</b>		
Аудиторная работа (всего)	<i>54</i>	<i>10</i>
в том числе:	-	-
Лекции	<i>18</i>	<i>4</i>
Семинары, практические занятия	<i>36</i>	<i>6</i>
Лабораторные работы		-
<b>Самостоятельная работа обучающегося (всего)</b>	<i>54</i>	<i>94</i>
Контрольная работа	-	-
Вид промежуточной аттестации (зачет, зачет с оценкой, экзамен)	<i>зачет</i>	<i>Зачет (4)</i>

#### 4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ), СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ) С УКАЗАНИЕМ ОТВЕДЕННОГО НА НИХ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ИЛИ АСТРОНОМИЧЕСКИХ ЧАСОВ И ВИДОВ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ;

##### 4.1 Содержание дисциплины (модуля)

###### Тема 1. Анализ процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений

Общая характеристика организационно-управленческих решений. Классификация управленческих решений. Основные этапы процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений. Моделирование процессов принятия управленческих решений. Модели теории принятия решений.

###### Тема 2. Методы диагностики проблем

Обзор методов сравнительного и факторного анализа, методов моделирования, методов прогнозирования, методов ситуационного анализа.

###### Тема 3. Методы выявления (генерирования) альтернатив

Необходимость активизации творческого мышления. Основные методы выявления альтернатив: метод мозгового штурма, метод Дельфи, эвристические методы, метод морфологического анализа, метод синектики, метод коллективных ассоциаций.

###### Тема 4. Методы оценки и выбора альтернатив

Понятие среды принятия управленческих решений. Методы выбора альтернатив в условиях определенности, риска и неопределенности.

###### Тема 5. Реализация и контроль выполнения управленческих решений

Методы планирования. Методы организации выполнения решений. Методы контроля выполнения решений. Эффективность управленческих решений.

##### 4.2 Разделы/темы дисциплины, их трудоемкость и виды занятий

Таблица 4.2.1

№ п/п	Название темы	Очная форма обучения						Компетенции	Литература (ссылка на номер в списке литературы и/или электронный ресурс)
		Всего	Аудиторные занятия				Самостоятельная работа		
			Лекции	Лабораторные работы	Практические занятия	—			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	1
1	Анализ процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений	14	4				10	ОПК-5, ПК-23, 25	Л1.1.- Л2.4
2	Методы диагностики проблем	12	2				10	ОПК-5, ПК-23, 25	Л1.1.- Л2.4
3	Методы выявления (генерирования) альтернатив	32	4		16		12	ОПК-5, ПК-23, 25	Л1.1.- Л2.4
4	Методы оценки и выбора	38	6		20		12	ОПК-	Л1.1.-

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

	альтернатив							5, ПК-23, 25	Л2.4
5	Реализация и контроль выполнения управленческих решений	12	2				10	ОПК-5, ПК-23, 25	Л1.1.-Л2.4
	Всего часов	108	18			36	54		
	Зачетные единицы	3							

*Вид промежуточной аттестации: зачет*

Таблица 4.2.2.

№ п/п	Название темы	Заочная форма обучения						Компетенции	Литература (ссылка на номер в списке литературы и/или электронный ресурс)
		Всего	Аудиторные занятия				Самостоятельная работа		
			Лекции	Лабораторные работы	Практические занятия	Форма контроля			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	1
1	Анализ процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений	18					18	ОПК-5, ПК-23, 25	Л1.1.-Л2.4
2	Методы диагностики проблем	19	1				18	ОПК-5, ПК-23, 25	Л1.1.-Л2.4
3	Методы выявления (генерирования) альтернатив	23	1		2		20	ОПК-5, ПК-23, 25	Л1.1.-Л2.4
4	Методы оценки и выбора альтернатив	25	1		4		20	ОПК-5, ПК-23, 25	Л1.1.-Л2.4
5	Реализация и контроль выполнения управленческих решений	19	1				18	ОПК-5, ПК-23, 25	Л1.1.-Л2.4
	Вид промежуточной аттестации (зачет)	4				4			
	Всего часов	108	4		6	4	94		
	Зачетные единицы	3							

*Вид промежуточной аттестации: зачет*

**5. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

**Тема 1. Анализ процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений**

Список литературы по теме приведен в таблице 4.1

Задания для самостоятельной работы

Ответьте на следующие вопросы:

1. Каковы основные характеристики управленческих решений?
2. Как можно классифицировать управленческие решения?
3. В чем состоит суть подходов к принятию управленческих решений (интуитивного, основанного на суждениях, рационального)?
4. В чем состоит суть моделирования в процессе принятия решений?

**Тема 2. Методы диагностики проблем**

Список литературы по теме приведен в таблице 4.1

Задания для самостоятельной работы

Ответьте на следующие вопросы:

1. Каковы характеристики методов диагностики проблем?
2. В чем состоит суть экономико-математического моделирования?

**Тема 3. Методы выявления (генерирования) альтернатив**

Список литературы по теме приведен в таблице 4.1

Задания для самостоятельной работы:

1. Разработайте систему синтеза решений на основе метода фокальных объектов.
2. Используя метод непосредственного назначения весов, определить коэффициенты значимости критериев.

*Выбор автомобиля по представленным критериям:*

Стоимость, \$

Марка авто

Объем двигателя, л.

Расход топлива, л

Год выпуска, год

Мощность двигателя, л.с.

Время без ремонта, лет

**Тема 4. Методы оценки и выбора альтернатив**

Список литературы по теме приведен в таблице 4.1

Задания для самостоятельной работы

1. Несколько страховых компаний предлагают свои услуги по ОСАГО. Следует выбрать ту компанию, которая представляет наилучшее сочетание услуг, перечисленных в таблице.

Страховые компании	Место страховой компании в рейтинге по сборам	Сумма страховых премий, уплаченных клиентами за страховые услуги, тыс. руб	Доля рынка, %	Уровень выплат (процентное отношение объема выплат страховой компании к объему её сборов), %
ЮЖУРАЛ-АСКО	1	541261	19,61	63,88
ВСК	2	305425	11,06	73,5
ЭРГО РУСЬ	6	154672	5,6	63,33



КОМПАНЬОН	9	81264	2,94	61,89
РОСГОССТРАХ ООО	3	288083	10,44	53,65
ТРАСТ	10	71264	2,58	72,54
ВТБ СТРАХОВАНИЕ	16	47535	1,72	68,89
<i>Весовой коэффициент <math>\lambda</math></i>	0,2	0,2	0,1	0,5

2. Используя метод анализа иерархий, необходимо выбрать модель самолета на базе имеющихся частных критериев.

*Критерии*

	<i>Мощность двигателя, усл. ед.</i>	<i>Дальность полета, км</i>	<i>Эксплуатационный потолок, м</i>	<i>Цена, ден.ед.</i>
<i>Мощность двигателя, усл. ед.</i>	1	2	0,33	5
<i>Дальность полета, км</i>	0,5	1	0,33	0,2
<i>Эксплуатационный потолок, м</i>	3	3	1	2
<i>Цена, ден.ед.</i>	5	5	0,5	1

*Мощность двигателя, усл. ед.*

	ИЛ-86	ТУ-204	А-340	Боинг-747
ИЛ-86	1	5	0,33	0,125
ТУ-204	0,2	1	0,33	0,125
А-340	3	3	1	0,16
Боинг-747	8	8	6	1

*Дальность полета, км*

	ИЛ-86	ТУ-204	А-340	Боинг-747
ИЛ-86	1	6	1	2
ТУ-204	0,16	1	2	0,16
А-340	1	0,5	1	2
Боинг-747	0,5	6	0,5	1

*Эксплуатационный потолок, м*

	ИЛ-86	ТУ-204	А-340	Боинг-747
ИЛ-86	1	6	1	3
ТУ-204	0,16666666	1	2	3
А-340	1	0,5	1	3
Боинг-747	0,33	0,33	0,33	1

*Цена, ден.ед.*

	ИЛ-86	ТУ-204	А-340	Боинг-747
ИЛ-86	1	0,5	8	9
ТУ-204	2	1	8	9

A-340	0,125	0,125	1	4
Боинг-747	0,11	0,11	0,25	1

3. Администрации театра нужно решить, сколько заказать программки для представлений. Стоимость заказа 200 ф.ст. плюс 30 пенсов за штуку. Программки продаются по 60 пенсов за штуку, и к тому же доход от рекламы составит дополнительные 300 ф.ст. Из прошлого опыта известна посещаемость театра:

Посещаемость	4000	4500	5000	5500	6000
Ее вероятность	0,1	0,3	0,3	0,2	0,1

Ожидается, что 40% зрителей купят программки.

- a) Используя правил максимума ожидаемого дохода для решения задач в условиях риска, определите, сколько программки должна заказать администрация театра.
- b) Предположим, что процент зрителей, которые купят программки, может изменяться от 0% до 100% с шагом в 5%. Создайте графики ожидаемых доходов для пяти решений в зависимости от значений процента. Проанализируйте полученные результаты.
4. Небольшая химическая фирма «Hetros Hetrostone Ltd» выпускает дорогой промышленный растворитель «Hetrosone», который быстро портится. Поэтому запасы «Hetrosone» нельзя держать больше, чем один месяц. Объемы выпуска продукции планируется в начале каждого месяца, и под эти планы закупается необходимое сырье. К сожалению, спрос на «Hetrosone» очень сильно колеблется от месяца к месяцу, и если спрос превышает запланированный выпуск, то происходит потеря доходов, так как спрос должен быть удовлетворен сразу же. Если же, наоборот, произведено больше, чем нужно в данном месяце, предложение избыточно, снижается стоимость. Продажная цена (p) «Hetrosone» – 2400 ф.ст. за 1 т, переменные производственные расходы (v) – 1500 ф.ст. за 1 т.

Анализируя спрос за последние несколько месяцев, менеджер по сбыту установил, что спрос колеблется между 10 и 20 т в месяц. Для того чтобы упростить анализ спроса, он подразделил его на три типа – «низкий» (10 т), «средний» (15 т) и «высокий» (20 т) с соответствующими вероятностями:

Спрос, т	Вероятность
10	0,3
15	0,6
20	0,1

Учитывая уровни спроса, составьте «дерево», охватывающее все возможности, открывающиеся перед компанией, а также их исходы. Предположим, уровни спроса не изменяются. Какой объем производства вы бы могли посоветовать, чтобы максимизировать прибыль в долгосрочной перспективе?

5. В таблице представлена матрица доходов. Предположим, что принимается решение в условиях отсутствия информации о вероятностях состояния природы.

Решение	Состояния природы		
	1	2	3
1	5	7	8
2	6	6	6
3	3	9	1

- a) Каким будет оптимальное решение, если используется критерий Лапласа?
- b) Каким будет оптимальное решение, если используется критерий Сэвиджа?
- c) Каким будет оптимальное решение, если используется критерий Гурвица?

d) Каким будет оптимальное решение, если используется минимаксный критерий?

6. Для заданий 1 – 8 дайте графическую интерпретацию решения игры двух игроков. Для проверки графического решения проведите также алгебраические расчеты и сравните результаты с полученными графическим способом.

$$1. A = \begin{pmatrix} 4 & 1 \\ 2 & 4 \end{pmatrix} \quad 2. A = \begin{pmatrix} 2 & 7 \\ 4 & 3 \end{pmatrix} \quad 3. A = \begin{pmatrix} 3 & 5 \\ 8 & 2 \end{pmatrix} \quad 4. A = \begin{pmatrix} 10 & 11 \\ 15 & 4 \end{pmatrix}$$

$$5. A = \begin{pmatrix} 5 & 8 \\ 9 & 3 \end{pmatrix} \quad 6. A = \begin{pmatrix} 1 & 3 \\ 4 & 2 \end{pmatrix} \quad 7. A = \begin{pmatrix} 7 & 1 \\ 3 & 4 \end{pmatrix} \quad 8. A = \begin{pmatrix} 8 & 3 \\ 3 & 4 \end{pmatrix}$$

### Тема 5. Реализация и контроль выполнения управленческих решений

Список литературы по теме приведен в таблице 4.1

Задания для самостоятельной работы

Ответьте на следующие вопросы:

1. Каково назначение методов планирования реализации управленческих решений?
2. Какие существуют методы организации выполнения управленческих решений?
3. Какие существуют виды контроля выполнения решений?
4. Как оцениваются последствия за принятие и реализацию управленческих решений?

### 6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

Приложение №1 к рабочей программе дисциплины

### 7. ОСНОВНАЯ И ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ УЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ);

#### Основная литература:

№ п/п	Автор	Название	Издательство	Год	Наличие в ЭБС*
1.1	Трофимова, Л.А., Трофимов, В.В.	Методы принятия управленческих решений: учебник для бакалавров	М.: Издательство Юрайт	2013	
1.2	Катаева В. И. , Козырев М. С.	Методы принятия управленческих решений: учебное пособие	М., Берлин: Директ-Медиа	2015	<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&amp;id=278872&amp;sr=1">http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&amp;id=278872&amp;sr=1</a>
1.3	Под ред. Колемаев В.А.	Математические методы и модели исследования операций: учебник	М.: Юнити-Дана	2015	<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&amp;id=114719&amp;sr=1">http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&amp;id=114719&amp;sr=1</a>
1.4	Прохорова, И.А.	Методы принятия управленческих решений: методические указания и индивидуальные задания к контрольной работе	УрСЭИ (филиал) ОУП ВПО «АТиСО». – Челябинск, 2013. – 68 с.		

		(направление «Менеджмент»)			
--	--	-------------------------------	--	--	--

\*ЭБС – электронно - библиотечная система

**Дополнительная литература:**

№ п/п	Автор	Название	Издательство	Год	Наличие в ЭБС
2.1	Учитель Ю. Г. , Терновой А. И. , Терновой К. И.	Разработка управленческих решений: учебник	М.: Юнити-Дана	2015	<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&amp;id=117136&amp;sr=1">http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&amp;id=117136&amp;sr=1</a>
2.2	Крипак Е., Домашова Д., Тимофеев Д., Безбородникова Р., Зеленина Т.	Методы и модели принятия решений в сфере управления персоналом: учебное пособие	Оренбург: ОГУ	2014	<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&amp;id=259267&amp;sr=1">http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&amp;id=259267&amp;sr=1</a>
2.3	Минько Э. В. , Минько А. Э.	Методы прогнозирования и исследования операций: учебное пособие	М.: Финансы и статистика	2010	<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&amp;id=220189&amp;sr=1">http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&amp;id=220189&amp;sr=1</a>
2.4	Таха, Х.А.	Введение в исследование операций: пер. с англ. – 7-е изд.	М.: Изд. дом «Вильямс	2005	

**8. РЕСУРСЫ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

№ п/п	Интернет ресурс (адрес)	Описание ресурса
1	<a href="http://www.intuit.ru">www.intuit.ru</a>	Интернет-университет информационных технологий (ИНТУИТ)
Профессиональные базы данных		
2	<a href="https://cemi.online">https://cemi.online</a>	ЦЭМИ – Центральный экономико-математический институт РАН РФ
3	<a href="http://www.consultant.ru">http://www.consultant.ru</a>	Справочно-правовая система

**9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)****Методические указания по выполнению лекционных занятий**

Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; пометать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии.

Текст лекций и задания для лабораторных работ представлены в системе MOODLE, в разделе «Методические материалы» на сайте УрСЭИ и в электронном ресурсе Prohorova\$ (\server1.ursei.edu), \\SERVER3\ TeachDoc\ Prohorova\ Методы\_принятия\_упр\_решений.

**Методические указания по выполнению практикумов/лабораторных работ**

Текст лекций и практических заданий представлен в системе MOODLE, в разделе «Методические материалы» на сайте УрСЭИ и в электронном ресурсе Prohorova\$ (\server1.ursei.edu), \\SERVER3\TeachDoc\Prohorova\Методы\_принятия\_упр\_решений.

**Методические указания по выполнению контрольных работ/индивидуальных заданий**

Контрольная работа по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» состоит из набора задач.

При выполнении контрольной работы необходимо строго придерживаться указанных ниже правил.

1. Вычисления в контрольной работе производятся с использованием MS Excel 2003, 2007 или 2010. Пояснительная записка оформляется с использованием MS Word и распечатывается на листах формата А4.
2. На титульном листе должны быть ясно написаны фамилия студента, его инициалы, группа, название дисциплины, номер контрольной работы; здесь же следует указать название учебного заведения. В конце работы следует поставить дату ее выполнения и подпись студента. К пояснительной записке прилагается диск с расчетами.
3. В работу должны быть включены все задачи, указанные в задании, строго по положенному варианту. Контрольные работы, содержащие не все задания, а также задачи не своего варианта, не зачитываются.
4. Перед решением задачи надо полностью выписать ее условие.
5. Решение задач следует излагать подробно и аккуратно, объясняя и мотивируя все действия по ходу решения и вставляя необходимые рисунки.
4. По каждой задаче необходимо сделать выводы.
6. В конце работы необходимо привести список использованной литературы.
7. После получения отрецензированной работы студенту необходимо исправить все отмеченные ошибки и недочеты. Если работа возвращена на доработку, то следует переделать те задачи, на которые указывает рецензент, а при отсутствии такого указания вся контрольная работа должна быть выполнена заново. Переделанная работа высылается на повторное рецензирование обязательно с не зачтенной ранее работой и рецензией к ней. При этом на обложке следует указать фамилию рецензента.
8. Номера задач индивидуального задания контрольной работы определяются по таблице с помощью первой буквы фамилии студента:

Первая буква фамилии студента	А, П	Б, Р	В, С	Г, Т	Д, У	Е, Ф	Ж, Х
Номер задачи в каждой теме	1	2	3	4	5	6	7

Первая буква фамилии студента	З, Ц	И, Ч	К, Ш	Л, Щ	М, Э	Н, Ю	О, Я
Номер задачи в каждой теме	8	9	10	11	12	13	14

Прохорова, И.А. Методы принятия управленческих решений: методические указания и индивидуальные задания к контрольной работе (направление «Менеджмент»). УрСЭИ (филиал) ОУП ВПО «АТиСО». – Челябинск, 2013. – 68 с.

**Методические указания по подготовке к зачету/экзамену**

Наиболее ответственным этапом в обучении студентов является экзаменационная сессия. На ней студенты отчитываются о выполнении учебной программы, об уровне и объеме полученных знаний. Это государственная отчетность студентов за период обучения, за изучение учебной дисциплины, за весь вузовский курс. Поэтому так велика их ответственность за успешную сдачу экзаменационной сессии. На сессии студенты сдают экзамены или зачеты. Зачеты могут проводиться с дифференцированной отметкой или без нее, с записью «зачтено» в зачетной книжке. Экзамен как высшая форма контроля знаний студентов оценивается по пятибалльной системе.

Залогом успешной сдачи всех экзаменов являются систематические, добросовестные занятия студента. Однако это не исключает необходимости специальной работы перед сессией и в период сдачи экзаменов. Специфической задачей студента в период экзаменационной сессии являются повторение, обобщение и систематизация всего материала, который изучен в течение года.

Начинать повторение рекомендуется за месяц-полтора до начала сессии. Прежде чем приступить к нему, необходимо установить, какие учебные дисциплины выносятся на сессию и, если возможно, календарные сроки каждого экзамена или зачета.

Установив выносимые на сессию дисциплины, необходимо обеспечить себя программами. В основу повторения должна быть положена только программа. Не следует повторять ни по билетам, ни по контрольным вопросам. Повторение по билетам нарушает систему знаний и ведет к механическому заучиванию, к «натаскиванию». Повторение по различного рода контрольным вопросам приводит к пропускам и пробелам в знаниях и к недоработке иногда весьма важных разделов программы.

Повторение - процесс индивидуальный; каждый студент повторяет то, что для него трудно, неясно, забыто. Поэтому, прежде чем приступить к повторению, рекомендуется сначала внимательно посмотреть программу курса, установить наиболее трудные, наименее усвоенные разделы и выписать их на отдельном листе.

В процессе повторения анализируются и систематизируются все знания, накопленные при изучении программного материала: данные учебника, записи лекций, конспекты прочитанных книг, заметки, сделанные во время консультаций или семинаров, и др. Ни в коем случае нельзя ограничиваться только одним конспектом, а тем более, чужими записями. Всякого рода записи и конспекты - вещи сугубо индивидуальные, понятные только автору. Готовясь по чужим записям, легко можно впасть в очень грубые заблуждения.

Само повторение рекомендуется вести по темам программы и по главам учебника. Закончив работу над темой (главой), необходимо ответить на вопросы учебника или выполнить задания, а самое лучшее - воспроизвести весь материал.

Консультации, которые проводятся для студентов в период экзаменационной сессии, необходимо использовать для углубления знаний, для восполнения пробелов и для разрешения всех возникших трудностей. Без тщательного самостоятельного продумывания материала беседа с консультантом неизбежно будет носить «общий», поверхностный характер и не принесет нужного результата.

Есть целый ряд принципов («секретов»), которыми следует руководствоваться при подготовке к экзаменам.

Первый - подготовьте свое рабочее место, где все должно способствовать успеху: тишина, расположение учебных пособий, строгий порядок.

Второй - сядьте удобнее за стол, положите перед собой чистые листы бумаги, справа - тетради и учебники. Вспомните все, что знаете по данной теме, и запишите это в виде плана или тезисов на чистых листах бумаги слева. Потом проверьте правильность, полноту и последовательность знаний по тетрадям и учебникам. Выпишите то, что не сумели вспомнить,

на правой стороне листов и там же запишите вопросы, которые следует задать преподавателю на консультации. Не оставляйте ни одного неясного места в своих знаниях.

Третий - работайте по своему плану. Вдвоем рекомендуется готовиться только для взаимопроверки или консультации, когда в этом возникает необходимость.

Четвертый - подготавливая ответ по любой теме, выделите основные мысли в виде тезисов и подберите к ним в качестве доказательства главные факты и цифры. Ваш ответ должен быть кратким, содержательным, концентрированным.

Пятый - помимо повторения теории не забудьте подготовить практическую часть, чтобы свободно и умело показать навыки работы с текстами, картами, различными пособиями, решения задач и т.д.

Шестой - установите четкий ритм работы и режим дня. Разумно чередуйте труд и отдых, питание, нормальный сон и пребывание на свежем воздухе.

Седьмой - толково используйте консультации преподавателя. Приходите на них, продуктивно поработав дома и с заготовленными конкретными вопросами, а не просто послушать, о чем будут спрашивать другие.

Восьмой - бойтесь шпаргалки - она вам не прибавит знаний.

Девятый - не допускайте как излишней самоуверенности, так и недооценки своих способностей и знаний. В основе уверенности лежат твердые знания. Иначе может получиться так, что вам достанется тот единственный вопрос, который вы не повторили.

Десятый - не забывайте связывать свои знания по любому предмету с современностью, с жизнью, с производством, с практикой.

Одиннадцатый - когда на экзамене вы получите свой билет, спокойно сядьте за стол, обдумайте вопрос, набросайте план ответа, подойдите к приборам, картам, подумайте, как теоретически объяснить проделанный опыт. Не волнуйтесь, если что-то забыли.

При подготовке к занятиям необходимо еще раз проверить себя на предмет усвоения основных категорий и ключевых понятий курса.

**10. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ПРИ  
ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО  
ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ), ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО  
ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ  
ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ СПРАВОЧНЫЕ  
СИСТЕМЫ**

№ п/п	Название программы/Системы	Описание программы/Системы
1.	MS Windows XP и выше	Операционная система
2.	MS Office 2007	Пакет программ

**11. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ  
ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО  
ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

Лекционные и практические занятия проводятся в аудиториях, оснащенных презентационным оборудованием (компьютер, имеющий выход в Интернет, мультимедийный проектор, экран, акустические системы), доской, рабочими учебными столами и стульями.

При необходимости занятия проводятся в компьютерных классах, оснащенных доской, экраном, рабочими учебными столами и стульями, персональными компьютерами, объединенными в локальные сети с выходом в Интернет, с установленным лицензионным программным обеспечением, с подключенным к ним периферийным устройством и оборудованием (мультимедийный проектор, акустическая система и пр.).

При проведении практических занятий с использованием индивидуальных учебных заданий студенты должны быть обеспечены калькуляторами.

Для лиц с ОВЗ. В учебных помещениях возможно оборудование специальных учебных мест, предполагающих увеличение размера зоны на одно место с учетом подъезда и разворота кресла-коляски, увеличения ширины прохода между рядами столов. В аудитории хорошее освещение, в соответствии с требованиями СЭС.

В случае обучения слабослышащих обучающихся аудитории по необходимости оборудуются аудиотехникой (микрофонами, динамиками, наушниками или головными телефонами, диктофонами).

## **12. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии.

Стандартные формы обучения:

- лекции с использованием мультимедийных презентаций;
- лабораторные работы;
- консультации преподавателей;
- самостоятельная работа студентов, в которую входит освоение теоретического материала, подготовка к практическим/лабораторным занятиям, выполнение указанных выше письменных/устных заданий, работа с литературой.



## Приложение №1 к разделу № 6

## Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

**6.1 ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ**

Этапами формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы являются семестры.

№ п/п	Код формируемой компетенции и ее содержание	Этапы (семестры) формирования компетенции в процессе освоения ОПОП	
		Очная форма обучения	Заочная форма обучения
1	<b>ОПК-5</b> – способностью анализировать результаты исследований в контексте целей и задач своей организации.	4 семестр	2 курс
2	<b>ПК-23</b> - знанием основ подготовки, организации и проведения исследований удовлетворенности персонала работой в организации и умением использовать их на практике	4 семестр	2 курс
3	<b>ПК-25</b> – способностью проводить анализ рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом, использовать его результаты для принятия управленческих решений.	4 семестр	2 курс

**6.2 ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ**

В зависимости от количества баллов оценивание компетентности студента оценивается по уровням: от 3 до 4 баллов - «минимальный уровень», от 5 до 7 баллов - «базовый уровень», от 8 до 9 баллов - «высокий уровень».

*Описание показателей и критериев оценивания компетенций*

Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций	Шкала оценивания
<b>Понимание смысла компетенции</b>	<p>Имеет базовые общие знания в рамках диапазона выделенных задач (1 балл)</p> <p>Понимает факты, принципы, процессы, общие понятия в пределах области исследования. В большинстве случаев способен выявить достоверные источники информации, обработать, анализировать информацию. (2 балла)</p> <p>Имеет фактические и теоретические знания в пределах области исследования с пониманием границ применимости (3 балла)</p>	<p>Минимальный уровень</p> <p>Базовый уровень</p> <p>Высокий уровень</p>

<b>Освоение компетенции в рамках изучения дисциплины</b>	<p>Наличие основных умений, требуемых для выполнения простых задач. Способен применять только типичные, наиболее часто встречающиеся приемы по конкретной сформулированной (выделенной) задаче (1 балл)</p> <p>Имеет диапазон практических умений, требуемых для решения определенных проблем в области исследования. В большинстве случаев способен выявить достоверные источники информации, обработать, анализировать информацию. (2 балла)</p> <p>Имеет широкий диапазон практических умений, требуемых для развития творческих решений, абстрагирования проблем. Способен выявлять проблемы и умеет находить способы решения, применяя современные методы и технологии. (3 балла)</p>	<p>Минимальный уровень</p> <p>Базовый уровень</p> <p>Высокий уровень</p>
<b>Способность применять на практике знания, полученные в ходе изучения дисциплины</b>	<p>Способен работать при прямом наблюдении. Способен применять теоретические знания к решению конкретных задач. (1 балл)</p> <p>Может взять на себя ответственность за завершение задач в исследовании, приспосабливает свое поведение к обстоятельствам в решении проблем. Затрудняется в решении сложных, неординарных проблем, не выделяет типичных ошибок и возможных сложностей при решении той или иной проблемы (2 балла)</p> <p>Способен контролировать работу, проводить оценку, совершенствовать действия работы. Умеет выбрать эффективный прием решения задач по возникающим проблемам. (3 балла)</p>	<p>Минимальный уровень</p> <p>Базовый уровень</p> <p>Высокий уровень</p>

*Шкала оценки для проведения промежуточной аттестации по дисциплине (зачет)*

№ п/п	Оценка за ответ	Характеристика ответа
	Зачтено	<p>Достаточный объем знаний в рамках изучения дисциплины</p> <p>В ответе используется научная терминология.</p> <p>Стилистическое и логическое изложение ответа на вопрос правильное</p> <p>Умеет делать выводы без существенных ошибок</p> <p>Владеет инструментарием изучаемой дисциплины, умеет его использовать в решении стандартных (типовых) задач.</p> <p>Ориентируется в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине.</p> <p>Активен на практических (лабораторных) занятиях, допустимый уровень культуры исполнения заданий.</p> <p>Количество баллов за освоение компетенций от 3 до 9</p>
2	Не зачтено	<p>Не достаточно полный объем знаний в рамках изучения дисциплины</p> <p>В ответе не используется научная терминология.</p> <p>Изложение ответа на вопрос с существенными стилистическими и логическими ошибками.</p>

		<p>Не умеет делать выводы по результатам изучения дисциплины</p> <p>Слабое владение инструментарием изучаемой дисциплины, не компетентность в решении стандартных (типовых) задач.</p> <p>Не умеет ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине.</p> <p>Пассивность на практических (лабораторных) занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий.</p> <p>Не сформированы компетенции, умения и навыки. Количество баллов за освоение компетенций менее 3.</p> <p>Отказ от ответа или отсутствие ответа.</p>
--	--	---

*Шкала оценки письменных ответов по дисциплине*

№ п/п	Оценка за ответ	Характеристика ответа
1	Отлично	Материал раскрыт полностью, изложен логично, без существенных ошибок, выводы доказательны и опираются на теоретические знания Количество баллов за освоение компетенций от 8 до 9
2	Хорошо	Основные положения раскрыты, но в изложении имеются незначительные ошибки выводы доказательны, но содержат отдельные неточности Количество баллов за освоение компетенций от 5 до 7
3	Удовлетворительно	Изложение материала не систематизированное, выводы недостаточно доказательны, аргументация слабая. Количество баллов за освоение компетенций от 3 до 4
4	Неудовлетворительно	Не раскрыто основное содержание материала, обнаружено незнание основных положений темы. Не сформированы компетенции, умения и навыки. Количество баллов за освоение компетенций менее 3 Ответ на вопрос отсутствует

*Шкала оценки выполнения практических и самостоятельных работ*

№ п/п	Оценка за выполнение	Характеристика ответа
1	Отлично	Оценку «отлично» заслуживает студент, если индивидуальное учебное задание решено в полном объеме, с соблюдением индивидуального варианта, с требуемой точностью. Решения сопровождаются корректными комментариями и выводами.
2	Хорошо	Оценку «хорошо» заслуживает студент, если индивидуальное учебное задание решено в полном объеме, с соблюдением индивидуального варианта. Решения сопровождаются комментариями и выводами.
3	Удовлетворительно	Оценку «удовлетворительно» заслуживает студент, если индивидуальное учебное задание решено в неполном объеме, но с соблюдением индивидуального варианта. Решения сопровождаются комментариями и выводами.
4	Неудовлетворительно	Оценку «неудовлетворительно» выставляется студенту, если индивидуальное учебное задание не решено, либо решено с ошибками и характеризуется отсутствием выводов.

Для студентов с ограниченными возможностями здоровья предусмотрены следующие оценочные средства:

Категории студентов	Виды оценочных средств	Форма контроля и оценки результатов обучения
С нарушением слуха	Тесты, письменные самостоятельные работы, вопросы к зачету, контрольные работы	Преимущественно письменная проверка
С нарушением зрения	Собеседование по вопросам к зачету, опрос по терминам	Преимущественно устная проверка (индивидуально)
С нарушением опорно-двигательного аппарата	Решение дистанционных тестов, контрольные работы, письменные самостоятельные работы, вопросы к зачету.	Организация взаимодействия с обучающимися посредством электронной почты, письменная проверка

Студентам с ограниченными возможностями здоровья увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная работа. Под индивидуальной работой подразумевается индивидуальная учебная работа (консультации), то есть дополнительное разъяснение учебного материала и углубленное изучение материала с теми обучающимися, которые в этом заинтересованы.

### 6.3 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

Этап формирования компетенций в процессе изучения дисциплины характеризуется следующими типовыми контрольными заданиями.

#### Типовые задания для контрольной работы

*Тема 1. Многокритериальная оптимизация. Аналитический иерархический процесс (АИП)  
Вариант 1*

Используя метод АИП, помогите Мартину выбрать университет для получения высшего образования. Ему предлагают стипендии два университета (Гарвард и Стэнфорд), и он определил для себя четыре критерия выбора университета: размер стипендии, престиж университета, стоимость жизни и достоинства города, где находится университет.

#### Стипендия

	Гарвард	Стэнфорд
Гарвард	1	2
Стэнфорд	0,5	1

#### Престиж

	Гарвард	Стэнфорд
Гарвард	1	1
Стэнфорд	1	1

#### Город

	Гарвард	Стэнфорд
Гарвард	1	1/3
Стэнфорд	3	1

*Стоимость*

	Гарвард	Стэнфорд
Гарвард	1	4
Стэнфорд	0,25	1

*Веса*

	Стипендия	Престиж	Город	Стоимость
Стипендия	1	5	7	9
Престиж	0,2	1	2	5
Город	1/7	0,5	1	2
Стоимость	1/9	0,2	0,5	1

Чему равны средние рейтинги университетов по критерию престижа?

Чему равны средние веса критериев?

В какой университет вы советуете поступить?

*Тема 2. Принятие решений в условиях риска и неопределенности**Вариант 1*

Пекарня печет хлеб на продажу магазинам. Себестоимость одной булки составляет 30 пенсов, ее продают за 40 пенсов. В таблице приведены данные о спросе за последние 50 дней:

<i>Спрос в день, тыс. шт.</i>	<i>10</i>	<i>12</i>	<i>14</i>	<i>16</i>	<i>18</i>
<i>Число дней</i>	<i>5</i>	<i>10</i>	<i>15</i>	<i>15</i>	<i>5</i>

Если булка испечена, но не продана, то убытки составят 20 пенсов за штуку.

Найдите решение, которое максимизирует ожидаемый доход. Предположим, что значения убытков могут изменяться от 0 до 25 с шагом в 5 пенсов. Создайте графики ожидаемых доходов для пяти решений в зависимости от значений убытков. Проанализируйте полученные результаты. Предположим, что вероятности спроса не известны. Решите задачу в условиях неопределенности, используя каждое из правил (критерий Лапласа, Сэвиджа, Гурвица и минимаксный критерий).

Прохорова, И.А. Методы принятия управленческих решений: методические указания и индивидуальные задания к контрольной работе (направление «Менеджмент»). УрСЭИ (филиал) ОУП ВПО «АТиСО». – Челябинск, 2013. – 68 с.

Полный набор заданий для контрольной работы представлен в электронном ресурсе \\SERVER3\TeachDoc\Prohорова\Контрольные работы\Методы принятия управленческих решений.

**Типовые контрольные вопросы для подготовки к зачету при проведении промежуточной аттестации по дисциплине**

1. В чем состоит механизм реализации управленческого решения?
2. В чем состоит основная заслуга системного подхода?
3. В чем состоит сущность управленческого решения?
4. Виды эффективности.
5. Влияние ближнего окружения внешней среды организации на реализацию управленческих решений.
6. Влияние дальнего окружения внешней среды организации на реализацию управленческих решений.
7. Как осуществляется разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска?
8. Какие трудности возникают при контроле реализации управленческого решения?
9. Какими способами можно устранить неопределенность?
10. Каковы классификационные признаки управленческих решений?

11. Каковы основные виды управленческих решений в сфере материального производства и в социальной сфере?
12. Каковы основные приемы управления риском?
13. Каковы основные этапы системного анализа.
14. Классификация эффективности управленческих решений.
15. Косвенный метод.
16. Кто осуществляет контроль?
17. Метод оценки по конечным результатам.
18. Методы выбора (оценки) альтернатив.
19. Методы оценки эффективности управленческих решений.
20. Методы прогнозирования в разработке управленческого решения и поиске альтернатив.
21. Моральные, психологические, этнические, религиозные ограничения, влияющие на эффективность и качество принимаемого решения.
22. Назовите типы управленческих решений.
23. Области принятия решений.
24. Определение понятий качество, качество управленческой деятельности, качество управленческого решения.
25. Определение понятия «решение».
26. Определение понятия «управленческое решение».
27. Основные подходы к принятию управленческого решения.
28. Основные требования, предъявляемые к управленческим решениям.
29. Особенности технических, биологических и социальных систем, в которых разрабатываются и реализуются решения.
30. Особенности управленческого решения.
31. Охарактеризуйте классы экстремальных ситуаций в зависимости от степени неопределенности.
32. Охарактеризуйте основные методы процесса разработки управленческих решений.
33. Охарактеризуйте этапы процесса контроля.
34. Оценка качества управленческого решения.
35. Оценка эффективности по непосредственным результатам деятельности
36. Перечислите основные источники неопределенности.
37. Перечислите функции и виды контроля.
38. Сущность многокритериального метода выбора альтернатив.
39. Управленческие решения и функции управления.
40. Условия, обеспечивающие высокое качество и эффективность управленческого решения.
41. Факторы, влияющие на принятие управленческих решений.
42. Формы принятия управленческого решения
43. Характеристика основных элементов ближнего и дальнего окружения организации.
44. Циклический характер процесса управления и его основные стадии.
45. Что такое эффективность управленческих решений?
46. Этапы развития теории принятия решений.

Критерии оценки изложены в шкале оценки для проведения промежуточной аттестации по дисциплине в п.6.2.

**Типовые практические задачи (задания, тесты) билетов для проведения промежуточной аттестации по дисциплине**

### **ИТОГОВЫЙ ТЕСТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

#### ***Вариант 1***

<b><i>№ n/n</i></b>	<b><i>Вопрос</i></b>	<b><i>Варианты ответов</i></b>
---------------------	----------------------	--------------------------------

1	Управленческое решение – это:	главный фактор взаимодействия управляющей и управляемой системы; воздействие на управляемую систему; действия, вносящие целесообразное изменение в поведение управляемой системы; план действий, воплощаемый в реальность; намерение менеджера изменить ситуацию и достичь определенных результатов.
2	Решение в общем виде представляет собой:	любой результат мыслительной деятельности человека; действия руководителя в рамках своих функций; распоряжение руководителя, поддержанное коллективом; выбор лучшей альтернативы.
3	Основное требование к управленческому решению:	должно соответствовать действующему законодательству и уставным документам организации; иметь четкую целевую направленность; иметь параметры для внешнего и внутреннего контроля; быть своевременным.
4	Организационное решение представляет собой:	совокупность выборов, которые каждый человек должен совершать в повседневной жизни; выбор альтернатив, необходимый для получения максимального экономического эффекта; выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью; решение, связанное с реструктуризацией организации.
5	Решения, требующиеся в новых ситуациях, которые внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами, называются:	незапрограммированными; организационными; запрограммированными; стандартными.
6	Программируемые решения – это:	решения, принимаемые с помощью средств вычислительной техники; решения, принимаемые в соответствии с утвержденными на предприятии

		<p>программами (повышения квалификации, социальной адаптации, взаимоотношений с клиентами и т.п.);</p> <p>решения, принимаемые в соответствии с программами, утвержденными на различных уровнях государственного управления;</p> <p>типичные решения, имеющие четкие структуру, цель, ограничения и последовательность этапов принятия и реализации решений.</p>															
7	Субъектом управленческого решения является:	<p>работник организации, чья проблема решается руководителем;</p> <p>лицо, принимающее решение;</p> <p>эксперт, привлекаемый для принятия эффективного решения;</p> <p>документ, утверждаемый менеджером (приказ, инструкция, протокол и т.п.).</p>															
8	По степени инновационности результата различают управленческие решения:	<p>много- и одноуровневые;</p> <p>рутинные, селективные;</p> <p>тактические, стратегические;</p> <p>адаптационные, инновационные.</p>															
9	Процесс принятия решений как хаотическое и беспорядочное взаимодействие проблем, решений, участников организации и альтернатив рассматривается в модели:	<p>ограниченной рациональности Саймона;</p> <p>«мусорной корзины» Дж. Марча;</p> <p>Локальных приращений Ч. Линдблома;</p> <p>Принятия решений Врума-Йетона.</p>															
10	Предположим, что поставленная задача описывается следующей таблицей выигрышей.	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Действия</th> <th colspan="3">Событие</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <th>А</th> <td>50</td> <td>300</td> <td>500</td> </tr> <tr> <th>В</th> <td>100</td> <td>100</td> <td>300</td> </tr> </tbody> </table> <p>Вероятность событий 1,2 и 3 равны 0,8 0,1 и 0,1 соответственно. Какой вариант действий следует выбрать?</p> <p>А</p> <p>В</p> <p>А или В</p> <p>Нет правильного ответа</p>	Действия	Событие			1	2	3	А	50	300	500	В	100	100	300
Действия	Событие																
	1	2	3														
А	50	300	500														
В	100	100	300														

**Вариант 2**

<i>№ n/n</i>	<i>Вопрос</i>	<i>Варианты ответов</i>
1	В основе метода синектики лежит...	1) предположение, что среди большого числа идей имеются, по меньшей мере, несколько хороших



		<ul style="list-style-type: none"> <li>2) обратная связь, ознакомление экспертов с ситуацией с помощью какой-либо модели</li> <li>3) стимулирование творческой деятельности, используя принципы и приемы, как мозгового штурма, так и метода аналогий и ассоциаций</li> <li>4) возможность нахождения всех вариантов решения проблемы или реализации системы путем комбинирования выделенных элементов или признаков</li> </ul>
2	<p>Процесс разработки управленческих решений по методу Дельфи отражает технологическая цепочка:</p> <p>а) сбор и обработка результатов опроса, составление справки и информирование экспертов о результатах экспертизы;</p> <p>б) повторный индивидуальный опрос экспертов, при котором каждый эксперт предлагает вариант решения с учетом имеющихся в справке;</p> <p>в) индивидуальный опрос экспертов с помощью анкетирования или интервьюирования;</p> <p>г) составление новой справки и процедура ознакомления и опроса повторяется до тех пор, пока не будет выработано единое мнение.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) а – б – в – г</li> <li>2) в – б – а – г</li> <li>3) б – в – а – г</li> <li>4) в – а – б – г</li> </ul>
3	<p>В основе морфологических методов лежит...</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) предположение, что среди большого числа идей имеются, по меньшей мере, несколько хороших</li> <li>2) обратная связь, ознакомление экспертов с ситуацией с помощью какой-либо модели</li> <li>3) стимулирование творческой деятельности, используя принципы и приемы, как мозгового штурма, так и метода аналогий и ассоциаций</li> <li>4) возможность нахождения всех вариантов решения проблемы или реализации системы путем комбинирования выделенных элементов или признаков</li> </ul>
4	<p>Основные разновидности морфологического метода:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) метод систематического покрытия поля</li> <li>2) метод отрицания и конструирования</li> </ul>

		3) метод морфологического ящика 4) метод анкетирования Кроуфорда 5) метод 635
5	Процесс мозговой атаки отражает технологическая цепочка: а) развитие идей в ассоциативные цели и обобщение результатов по протоколу; б) вынесение и четкое определение проблемы перед отобранными участниками мозговой атаки; в) представление и анализ проблемы ведущим и высказывание предложений участниками; г) оценка идей комитетом по оценке.	1) а – б – в – г 2) в – б – а – г 3) б – в – а – г 4) в – а – б – г
6	В основе метода мозговой атаки лежит...	1) предположение, что среди большого числа идей имеются, по меньшей мере, несколько хороших 2) обратная связь, ознакомление экспертов с ситуацией с помощью какой-либо модели 3) стимулирование творческой деятельности, используя принципы и приемы как мозгового штурма, так и метода аналогий и ассоциаций 4) возможность нахождения всех вариантов решения проблемы или реализации системы путем комбинирования выделенных элементов или признаков
7	В основе метода Дельфи лежит...	1) предположение, что среди большого числа идей имеются, по меньшей мере, несколько хороших 2) обратная связь, ознакомление экспертов с ситуацией с помощью какой-либо модели 3) стимулирование творческой деятельности, используя принципы и приемы как мозгового штурма, так и метода аналогий и ассоциаций 4) возможность нахождения всех вариантов решения проблемы или реализации системы путем комбинирования выделенных элементов или признаков
8	Проблема в реальной практике разработки управленческого решения – это:	1) задача, решение которой осуществляется в процессе управления;

		2) противоречие, требующее своего разрешения; 3) функции управления; 4) способ оценки ситуации.																								
9	Продавец сувениров обнаружил, что объем продаж в июле очень сильно зависит от погоды. Однако сувениры он должен заказывать еще в январе. Оптовый продавец сувениров поставляет продукцию малыми, средними и большими партиями, причем оптовая цена сувениров в этих партиях различна. Таблица денежных платежей для этой ситуации показана в таблице.	<table border="1" style="margin-bottom: 10px;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Решение</th> <th colspan="4">Состояния природы</th> </tr> <tr> <th>Холодно</th> <th>Прохладно</th> <th>Тепло</th> <th>Жарко</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Малая партия</td> <td>-1000</td> <td>0</td> <td>3000</td> <td>6000</td> </tr> <tr> <td>Средняя партия</td> <td>-3000</td> <td>-1000</td> <td>4000</td> <td>8000</td> </tr> <tr> <td>Большая партия</td> <td>-4000</td> <td>1000</td> <td>2000</td> <td>5000</td> </tr> </tbody> </table> Продавец предполагает, что вероятность наступления холодной, прохладной, теплой и жаркой погоды соответственно равны: 0,2; 0,3; 0,25; 0,25. Какой вариант действий следует выбрать? 1) Малая партия 2) Средняя партия 3) Большая партия 4) Нет правильного ответа	Решение	Состояния природы				Холодно	Прохладно	Тепло	Жарко	Малая партия	-1000	0	3000	6000	Средняя партия	-3000	-1000	4000	8000	Большая партия	-4000	1000	2000	5000
Решение	Состояния природы																									
	Холодно	Прохладно	Тепло	Жарко																						
Малая партия	-1000	0	3000	6000																						
Средняя партия	-3000	-1000	4000	8000																						
Большая партия	-4000	1000	2000	5000																						
10	Разновидности мозгового штурма:	1) прямая мозговая атака 2) обратная мозговая атака 3) корабельный совет 4) метод Дельфи																								

**Критерии формирования оценок по тестам**

Оценка	Требования к знаниям
отлично	80%-100%
хорошо	65-80%
удовлетворительно	50-65%
неудовлетворительно	менее 50%
зачтено	50% и более
не зачтено	менее 50%

**6.4. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ  
ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ  
КОМПЕТЕНЦИЙ.**

**Форма билета для проведения промежуточной аттестации по дисциплине**

Уральский социально-экономический институт (филиал)  
Образовательного учреждения профсоюзов высшего образования  
«Академия труда и социальных отношений»

*Социально-экономический факультет*

*38.03.03 Управление персоналом*

*Дисциплина: «Методы принятия управленческих решений»*

**Билет к зачету № 1**

1. Тест.
2. Несколько страховых компаний предлагают свои услуги автострахования. Следует выбрать ту компанию, которая представляет наилучшее сочетание услуг, перечисленных в таблице.

<i>Страховые компании</i>	<i>Кол-во задаваемых анкетных вопросов</i>	<i>Время оформления страховки, мин.</i>	<i>Внимательность к клиенту, балл</i>	<i>Наличие скидок</i>	<i>Реклама в автостраховании</i>	<i>Время собеседования с клиентом, мин.</i>	<i>Стоимость КАСКО, ден. ед.</i>	<i>Стоимость страхования ущерба, ден. ед.</i>	<i>Стоимость гражданской ответственности, ден.</i>	<i>Своевременность расчетов с клиентами, балл</i>
Ингосстрах	5	209	4	1	1	260	2574	1664	260	5
Ренессанс- Страхование	3	30	3	0	0	197	2470	1742	125	3
РОСНО	6	177	3	0	1	307	2106	1612	121	4
Промышленная компания	8	100	2	1	1	280	2645	1687	160	3
<i>Весовой коэффициент λ</i>	0,09	0,05	0,1	0,12	0,01	0,135	0,2	0,1	0,15	0,045

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_

*И.В. Сафронова*

Критерии оценки изложены в шкале оценки для проведения промежуточной аттестации по дисциплине (п.6.2.).

## ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ

№ п/п	Подразделение	Фамилия	Подпись	Дата
1	Кафедра ГЕМД	И.В. Сафронова		24.04.18 г.
2	Библиотека	Г.В. Шпакова		24.04.18 г.
3	УМО	Н.С. Ульянова		24.04.18 г.
4	Кафедра МиУП	А.Б. Кулаков		24.04.18 г.