


Министерство науки и высшего образования  
Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Луганский государственный университет  
имени Владимира Даля»

Институт управления и государственной службы  
Кафедра менеджмента и экономической безопасности

УТВЕРЖДАЮ:  
Директор Института управления и  
государственной службы  
Р.Г. Харьковский  
(подпись)  
04 2023 года



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ  
«МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»

По направлению подготовки 38.03. 02 Менеджмент  
Профиль: «Маркетинг»

## Лист согласования РПУД


Рабочая программа учебной дисциплины «Методы принятия управленческих решений» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль: «Маркетинг»– 42 с.

Рабочая программа учебной дисциплины «Методы принятия управленческих решений» составлена с учетом Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 "Менеджмент" утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 августа 2020 года № 970.


### СОСТАВИТЕЛЬ:

канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента и экономической безопасности  
Кислая Т.Н.


Рабочая программа дисциплины утверждена на заседании кафедры менеджмента и экономической безопасности « 14 » 03 2023 г., протокол № 8.

Заведующий кафедрой  
менеджмента и экономической безопасности  В.Н. Тисунова

Переутверждена: «     »     2023 г., протокол №    

Согласована:  
Заведующий кафедрой маркетинга  Т.С. Максимова

Рекомендована на заседании учебно-методической комиссии института управления и государственной службы « 12 » 04 2023 г., протокол № 8.

Председатель учебно-методической комиссии  
института управления и государственной службы  Резник А.А.

## **Структура и содержание дисциплины**

### **1. Цели и задачи дисциплины, ее место в учебном процессе**

Цель изучения дисциплины «Методы принятия управленческих решений» – формирование у студентов комплексного представления о теории и практических аспектах процесса разработки, планирования, принятия и исполнения управленческих решений, организации их эффективной реализации и контроля.

**Задачи** данного курса:

- изучение теоретико-методологических основ процесса разработки и принятия управленческих решений;
- исследование специфики различных методов и моделей принятия управленческих решений;
- рассмотрение существующих технологий обоснования и оценки эффективности управленческих решений;
- анализ особенностей методов принятия управленческих решений в условиях определенности, неопределенности и риска;
- формирование целостного представления о том, как разрабатывать и реализовывать управленческие решения на основе применения современных моделей управления и принятия решений в условиях неопределенности и риска;
- формирование навыков овладения теоретическими основами принятия управленческих решений, методам диагностики и анализа проблемных ситуаций, базирующихся на теории и практике оптимального управления и теории систем;
- формирование способности к деятельности: управленческой, информационно–аналитической, организационной, инновационной.

### **2. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО**

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» входит в обязательную часть учебного плана. Необходимыми условиями для освоения дисциплины являются: знания принципов развития и закономерности функционирования экономических систем.

Содержание дисциплины является логическим продолжением содержания дисциплин: «Введение в специальность», «Психология личности и группы», «Деловой этикет и протокол», «Коммуникационный менеджмент и управление офисом», «Менеджмент персонала», «Экономика организаций», «Менеджмент».

Освоение курса «Методы принятия управленческих решений» закладывает фундамент для подготовки и принятия управленческих решений, относящихся к сфере управления предприятием. Курс «Методы принятия управленческих решений» является необходимым для освоения профессиональных компетенций по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, а также самостоятельного занятия научно-исследовательской работой студента и написания выпускной квалификационной работы.

### 3. Требования к результатам освоения содержания дисциплины

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижений компетенции (по реализуемой дисциплине)	Перечень планируемых результатов
<b>ОПК-3.</b> Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учётом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	<b>ОПК-3.1.</b> Учитывает факторы, влияющие на разработку организационно-управленческих решений, механизм их реализации и социальные аспекты оценки организационно управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды и способы оценки их последствий;	<p><b>знать:</b> факторы, влияющие на разработку организационно-управленческих решений, механизм их реализации и социальные аспекты оценки организационно управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды и способы оценки их последствий;</p> <p><b>уметь:</b> учитывать факторы, влияющие на разработку организационно-управленческих решений, механизм их реализации и социальные аспекты оценки организационно управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды и способы оценки их последствий;</p> <p><b>владеть:</b> навыками учета факторов, влияющих на разработку организационно-управленческих решений, механизмов их реализации и социальные аспекты оценки организационно управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды и способы оценки их последствий;</p>
	<b>ОПК-3.2.</b> Использует основные научные подходы к разработке и методики по выработке организационно управленческих решений на основе анализа и системы правил при их оценке в условиях сложной и	<p><b>знать:</b> основные научные подходы к разработке и методики по выработке организационно-управленческих решений на основе анализа и системы правил при их оценке в условиях сложной</p>

	динамичной среды;	и динамичной среды <b>уметь:</b> использовать основные научные подходы к разработке и методике по выработке организационно-управленческих решений на основе анализа и системы правил при их оценке в условиях сложной и динамичной среды; <b>владеть:</b> навыками использования основных научных подходов к разработке и методике по выработке организационно-управленческих решений на основе анализа и системы правил при их оценке в условиях сложной и динамичной среды
--	-------------------	--

#### 4. Структура и содержание дисциплины

##### 4.1. Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Объем часов (зач. ед.)	
	Очная форма	Очно-заочная форма
<b>Общая учебная нагрузка (всего)</b>	<b>144</b> <b>(4 зач. ед)</b>	<b>144</b> <b>(4 зач. ед)</b>
<b>Обязательная контактная работа (всего)</b>	72	36
<b>в том числе:</b>		
Лекции	36	18
Семинарские занятия	-	-
Практические занятия	36	18
Лабораторные работы	-	-
Курсовая работа (курсовой проект)	-	-
Другие формы и методы организации образовательного процесса ( <i>расчетно-графические работы, индивидуальные задания и т.п.</i> )	-	-
<b>Самостоятельная работа студента (всего)</b>	<b>72</b>	<b>108</b>
Форма аттестации	зачет	зачет

## **4.2. Содержание разделов дисциплины**

### ***Тема 1. Теоретические основы разработки управленческого решения***

Место дисциплины «Методы принятия управленческих решений» в системе менеджмента. Процесс разработки и принятия управленческих решений. Природа процесса принятия решений. Разработка решений для руководителей. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений. Возникновение науки об управленческих решениях. Древние ученые об управленческой деятельности. Российская управленческая наука.

### ***Тема 2. Управленческие решения в системе менеджмента предприятия***

Сущность и основные характеристики управленческих решений. Управленческие решения как элемент каждой функции управления. Целевая функция (цель) и отклонения (проблемы). Управленческие решения по формированию экономической политики организации. Основные требования к управленческим решениям. Понятие «решение». Эволюция механизма управления. Формы подготовки и реализации управленческих решений.

### ***Тема 3. Управленческие решения и их значение***

Функции управленческого решения. Организационный аспект в разработке управленческого решения. Направляющая функция решений. Координирующая функция решений. Мотивирующая функция решений. Эффективность управленческого решения. Характерными свойствами процесса разработки управленческого решения. Типология управленческих решений. Направления управленческих решений. Экономическая сущность управленческого решения.

### ***Тема 4. Методы разработки управленческих решений***

Методы принятия управленческих решений. Совокупность взаимосвязанных методов принятия управленческих решений, направленных на решение определенного класса управленческих задач. Классификация методов принятия управленческих решений. Методы, применяемые на этапе диагностики проблем. Методы генерации альтернатив. Креативность как основа выработки нестандартных (уникальных) решений. Методы, применяемые на этапе оценки и выбора альтернатив. Методы реализации решения и контроля. Методы принятия решений в условиях определенности и риска

### ***Тема 5. Моделирование в процессе принятия управленческих решений***

Моделирование как метод исследования систем управления. Модели процесса разработки управленческих решений. Сущность моделирования и его применение в управлении. Анализ моделей и особенностей организаций. Требования к моделям. Экономико-математические модели. Мультипликативные факторные модели. Особенности принятия управленческих решений, определяемые характером и спецификой

деятельности организации. Модели процесса разработки управленческих решений.

#### **Тема 6. Организация процесса разработки управленческого решения**

Организация и алгоритм процесса разработки управленческого решения. Организация выполнения решения. Дополнительные факторы, влияющие на развитие ситуации принятия решения. Мониторинг выполнения решения. Методы обработки количественной и качественной (неколичественную) информации. Принципы организации разработки решений. Функции, выполняемые руководителем по организации разработки решения. Основные этапы процесса разработки управленческого решения. Выработка целей управленческого воздействия. Адекватная оценка ситуации и различных факторов, оказывающих воздействие на развитие ситуации. Генерирование альтернативных вариантов управленческих решений. Реализация управленческого решения.

#### **Тема 7. Целеполагание в процессе разработки и принятия управленческих решений**

Понятие целеполагания и цели. Сущность целеполагания в процессе принятия управленческих решений. Типы управленческих процессов. Классификация целей и основные требования к ним. Функциональность целей. Операциональность целей. Взаимосвязь целей и решений. Типология целей субъектов экономической деятельности. Официальные, оперативные и операционные типы организационных целей. Соотношение целей различного уровня. Факторы, влияющие на принятия решения. Основные требования к системе целей. Подходы к формированию критериев оценки управленческих задач. Три основных подхода (метода) к формированию критериев оценки управленческих задач. Требования к целям управления.

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

Понятие среды принятия управленческих решений. Состояния знания лица, принимающего решения. Концепция определенности. Концепция риска. Концепция неопределенности. Условия и факторы качества управленческих решений. Совокупность свойств, которыми обладает управленческое решение, отвечающих в той или иной мере потребностям успешного разрешения проблем. Основные факторы, оказывающие влияние на качество управленческого решения. Качественное управленческое решение. Обоснованность управленческого решения. Эффективность управленческого решения. Непротиворечивость управленческого решения. Конкретность управленческого решения. Факторы, влияющие на качественный уровень управленческих решений. Факторы, влияющих на качественный уровень управленческих решений. Качество различных видов информации. Характеристики мышления человека. Предшествующий опыт.

#### **Тема 9. Оценка управленческих решений**

Применение руководителями научных подходов к менеджменту. Научные подходы к менеджменту. Системный, комплексный,

интеграционный и другие подходы к менеджменту. Подходы к формированию критериев оценки управленческих задач. Однокритериальная и поликритериальная (векторная) постановка управленческих задач. Факторы решения (детерминанты) как целевые компоненты управления. Ресурсное обеспечение при определении целей решения. Факторы решения (детерминанты) как целевые компоненты управления. Поведение лица, принимающего решение (ЛПР) в ситуации выбора. Знания и способности ЛПР. Критерии выбора управленческих решений в условиях неопределенности.

### **Тема 10 Эффективность управленческих решений**

Понятие эффективности и ее основные показатели. Эффект системы управления. Главная цель эффективного менеджмента. Оценка управленческих решений Основные факторы эффективности решений. Эффективность деятельности организации. Организационная, экономическая, психологическая, правовая, этическая, технологическая и социальная эффективность управленческих решений. Основные виды функциональной эффективности решений. Фундаментальные характеристики организаций. эффективный способ управления составляющими организации. Система показателей эффективности производства и управления. Эффективность решений. Основные факторы повышения эффективности управленческих решений.

### **Тема 11. Методы оценки эффективности управленческих решений**

Методы оценки эффективности. Методы учета связи социальных и политических факторов с оценкой экономической эффективности. Методы выбора критериев оценки эффективности управленческих решений. Методы выбора эффектов реализации управленческих решений. Методы определения значений критериев. Методы расчета эффектов. Методики оценки эффективности управления предприятием. Расчеты по оценке эффективности управления. Диагностическое обследование всей системы управления предприятием. Экономичность как полезный результат управления.

### **Тема 12. Определение экономической эффективности подготовки и реализации управленческих решений**

Методы расчета экономической эффективности подготовки и реализации управленческих решений (традиционные подходы). Целевой подход к измерению эффективности управления. Методы расчета экономической эффективности подготовки и реализации управленческих решений на основе концепции ценностно-ориентированного управления (концепции VBM). Ответственность в системе разработки и реализации управленческих решений. Возложение (принятие и передача) ответственности за операции по подготовке и реализации принимаемых решений.

### **Тема 13. Альтернативные действия, их анализ и выбор оптимального варианта**



Многовариантность управленческих решений. Подходы к поиску наилучшего варианта управленческих решений. Использование математического моделирования. Подходы к формулировке альтернатив решения проблемы. Предварительный выбор лучшей альтернативы. Обеспечение сопоставимости вариантов. Учет фактора времени. Подходы к оценке альтернатив. Методы оптимизации управленческих решений. Оценка экономической эффективности решения.

#### **Тема 14. Теоретические положения управления в условиях риска**

Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска. Принятие решения в условиях неопределенности. Классификация рисков. Приемы разработки управленческих решений в условиях риска. Общие положения управления риском. Управление рисками. Организация процесса управления риском. Основные методы получения исходной информации об исследуемых объектах. Экономический ущерб. Экономические оценки. Страхование общей гражданской ответственности. Основные организационные меры управления рисками. Избежание риска. Классификация методов управления рисками.

#### **Тема 15. Разработка управленческих решений с позиций управления риском**

Принципы выбора наилучшего решения в ситуациях риска. Ситуация складывается из внешних условий и характера деятельности. Ситуация риска. Прогнозирование риска. Методы расчета риска. Одновременное применение многокомпонентного решения сразу по совокупности причин. Осуществимость или реалистичность решения. Набор программ общего назначения, комбинации которых будут определять ответные действия организации на все возможные диапазоны переменных факторов, воздействующих на организацию. Принципы выбора управленческих решений в ситуациях риска. Рекомендуемые методы компенсации риска.

#### **Тема 16. Характеристика системы управления риском**

Классификация рисков по различным признакам. Характер и источники риска для предприятия. Виды рисков. Управление риском. Принципы выбора наилучшего решения в ситуациях риска. Черты руководителя как фактор управления рисками. Индивидуальные черты личности руководителя. Вероятностный подход, вариация, дисперсия и стандартное отклонение. Статистический и экспертный метод оценки рисков.

#### **Тема 17. Информационно-аналитическая поддержка управленческих решений**

Системы поддержки принятия решений. Современные информационные системы интеллектуальной поддержки процессов разработки и реализации управленческих решений (Системы поддержки принятия решений – СППР). Неформальной процедурой выявления предпочтений. Методы поддержки принятия решений на основе информационных технологий (информационный поиск, интеллектуальный

анализ данных, извлечение (поиск) знаний в базах данных и др.). Управление на базе ситуационных центров.

#### 4.3. Лекции

№ п/п	Название темы	Объем часов	
		Очная форма	Очно- заочная форма
1.	Теоретические основы разработки управленческого решения	4	1
2.	Управленческие решения в системе менеджмента предприятия	2	1
3.	Управленческие решения и их значение	2	1
4.	Методы разработки управленческих решений	2	1
5.	Моделирование в процессе принятия управленческих решений	2	1
6.	Организация процесса разработки управленческого решения	2	1
7.	Целеполагание в процессе разработки и принятия управленческих решений	2	1
8.	Среда принятия управленческих решений	2	1
9.	Оценка управленческих решений	2	1
10.	Эффективность управленческих решений	2	1
11.	Методы оценки эффективности управленческих решений	2	2
12.	Определение экономической эффективности подготовки и реализации управленческих решений	2	1
13.	Альтернативные действия, их анализ и выбор оптимального варианта	2	1
14.	Теоретические положения управления в условиях риска	2	1
15.	Разработка управленческих решений с позиций управления риском	2	1
16.	Характеристика системы управления риском	2	1
17.	Информационно-аналитическая поддержка управленческих решений	2	1
<b>Итого:</b>		<b>36</b>	<b>18</b>

#### 4.4. Практические (семинарские) занятия

№ п/п	Название темы	Объем часов	
		Очная форма	Очно- заочная форма
1.	Теоретические основы разработки управленческого решения	4	1
2.	Управленческие решения в системе менеджмента предприятия	2	1
3.	Управленческие решения и их значение	2	1
4.	Методы разработки управленческих решений	2	1

5.	Моделирование в процессе принятия управленческих решений	2	1
6.	Организация процесса разработки управленческого решения	2	1
7.	Целеполагание в процессе разработки и принятия управленческих решений	2	1
8.	Среда принятия управленческих решений	2	1
9.	Оценка управленческих решений	2	1
10.	Эффективность управленческих решений	2	1
11.	Методы оценки эффективности управленческих решений	2	2
12.	Определение экономической эффективности подготовки и реализации управленческих решений	2	1
13.	Альтернативные действия, их анализ и выбор оптимального варианта	2	1
14.	Теоретические положения управления в условиях риска	2	1
15.	Разработка управленческих решений с позиций управления риском	2	1
16.	Характеристика системы управления риском	2	1
17.	Информационно-аналитическая поддержка управленческих решений	2	1
<b>Итого:</b>		<b>36</b>	<b>18</b>

#### 4.6. Самостоятельная работа студентов

№ п/п	Название темы	Вид СРС	Объем часов	
			Очная форма	Очно- заочная форма
1.	Теоретические основы разработки управленческого решения	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на вопросы для обсуждения, подготовка рефератов, выступлений, докладов.	6	7
2.	Управленческие решения в системе менеджмента предприятия	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на вопросы для обсуждения, подготовка рефератов, выступлений, докладов.	6	7
3.	Управленческие решения и их значение	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на вопросы для обсуждения, подготовка рефератов, выступлений, докладов.	5	7
4.	Методы разработки управленческих решений	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на вопросы для обсуждения, подготовка рефератов, выступлений, докладов.	4	7

5.	Моделирование в процессе принятия управленческих решений	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на вопросы для обсуждения, подготовка рефератов, выступлений, докладов.	4	7
6.	Организация процесса разработки управленческого решения	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на вопросы для обсуждения, подготовка рефератов, выступлений, докладов.	3	7
7.	Целеполагание в процессе разработки и принятия управленческих решений	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на вопросы для обсуждения, подготовка рефератов, выступлений, докладов.	4	7
8.	Среда принятия управленческих решений	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на вопросы для обсуждения, подготовка рефератов, выступлений, докладов.	4	7
9.	Оценка управленческих решений	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на вопросы для обсуждения, подготовка рефератов, выступлений, докладов.	4	7
10.	Эффективность управленческих решений	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на вопросы для обсуждения, подготовка рефератов, выступлений, докладов.	4	7
11.	Методы оценки эффективности управленческих решений	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на вопросы для обсуждения, подготовка рефератов, выступлений, докладов.	4	7
12.	Определение экономической эффективности подготовки и реализации управленческих решений	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на вопросы для обсуждения, подготовка рефератов, выступлений, докладов.	4	7
13.	Альтернативные действия, их анализ и выбор оптимального варианта	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на вопросы для обсуждения, подготовка рефератов, выступлений, докладов.	4	5
14.	Теоретические	Подготовка к практическим занятиям,	4	5

	положения управления в условиях риска	самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на вопросы для обсуждения, подготовка рефератов, выступлений, докладов.		
15.	Разработка управленческих решений с позиций управления риском	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на вопросы для обсуждения, подготовка рефератов, выступлений, докладов.	4	5
16.	Характеристика системы управления риском	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на вопросы для обсуждения, подготовка рефератов, выступлений, докладов.	4	5
17.	Информационно-аналитическая поддержка управленческих решений	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на вопросы для обсуждения, подготовка рефератов, выступлений, докладов.	4	4
<b>Итого:</b>			<b>72</b>	<b>108</b>

**4.7. Курсовые работы** Курсовая работа рабочим учебным планом не предусмотрена

## **5. Образовательные технологии**

Преподавание дисциплины ведется с применением следующих видов образовательных технологий:

традиционные объяснительно-иллюстративные технологии, которые обеспечивают доступность учебного материала для большинства студентов, системность, отработанность организационных форм и привычных методов, относительно малые затраты времени;

технологии проблемного обучения, направленные на развитие познавательной активности, творческой самостоятельности студентов и предполагающие последовательное и целенаправленное выдвижение перед студентом познавательных задач, разрешение которых позволяет студентам активно усваивать знания (используются поисковые методы; постановка познавательных задач);

технологии развивающего обучения, позволяющие ориентировать учебный процесс на потенциальные возможности студентов, их реализацию и развитие;

технологии концентрированного обучения, суть которых состоит в создании максимально близкой к естественным психологическим особенностям человеческого восприятия структуры учебного процесса и которые дают возможность глубокого и системного изучения содержания учебных дисциплин за счет объединения занятий в тематические блоки;

технологии модульного обучения, дающие возможность обеспечения гибкости процесса обучения, адаптации его к индивидуальным потребностям и особенностям обучающихся (применяются, как правило, при самостоятельном обучении студентов по индивидуальному учебному плану);

технологии дифференцированного обучения, обеспечивающие возможность создания оптимальных условий для развития интересов и способностей студентов, в том числе и студентов с особыми образовательными потребностями, что позволяет реализовать в культурно-образовательном пространстве университета идею создания равных возможностей для получения образования

технологии активного (контекстного) обучения, с помощью которых осуществляется моделирование предметного, проблемного и социального содержания будущей профессиональной деятельности студентов (используются активные и интерактивные методы обучения) и т.д.

Максимальная эффективность педагогического процесса достигается путем конструирования оптимального комплекса педагогических технологий и (или) их элементов на личностно-ориентированной, деятельностной, диалогической основе и использования необходимых современных средств обучения.

## **6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины:**

### **а) основная литература**

1. Кузнецова, Н. В. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / Н. В. Кузнецова. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 222 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. – (Высшее образование). – [www.dx.doi.org/10.12737/10400](http://www.dx.doi.org/10.12737/10400). – ISBN 978-5-16-018911-6. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/2076927>.

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

3. Бережная, Е. В. Методы и модели принятия управленческих решений : учебное пособие / Е. В. Бережная, В. И. Бережной. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 384 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-006914-2. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1841661>

4. Жукова, Г. С. Математические методы принятия управленческих решений : учебное пособие / Г. С. Жукова. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – 212 с. – (Высшее образование). – DOI 10.12737/1084987. – ISBN 978-5-16-018725-9. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/2049703>.

5. Багинова, В. В. Методы принятия управленческих решений в логистике транспортных систем : учебно-методическое пособие / В. В.

Багинова, В. В. Багинова. - Москва : РУТ (МИИТ), 2020. - 35 с. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1896343>.

6. Пантелеева, М. С. Методы принятия управленческих решений : учебно-методическое пособие / М. С. Пантелеева. – Москва : МИСИ-Московский государственный строительный университет, 2020. – 35 с. – ISBN 978-5-7264-2077-6. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/2126815>

7. Ефимова, Г. Н. Методы принятия управленческих решений в инновационной сфере : учебно-методическое пособие для студентов направления 27.03.05 «Инноватика» / Г. Н. Ефимова. – Москва : РУТ (МИИТ), 2018. – 112 с. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1896342>.

#### **б) дополнительная литература**

1. Самков, Т. Л. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / Т. Л. Самков. – Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2019. – 123 с. – ISBN 978-5-7782-3812-1. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1870010>.

2. Зайцев М.Г. Методы оптимизации управления и принятия решений: примеры, задачи, кейсы : учебное пособие / М.Г. Зайцев, С.Е. Варюхин – М.: Дело, 2017. – 640 с. – ISBN 978-5-7749-1295-7 – Текст : электронный // ЭБС «Консультант студента» : [сайт]. – URL : <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785774912957.html>.

3. Меркурьева Ю.В. Управленческие решения / Ю.В.Меркурьева - М. : Проспект, 2017. – 384 с. - ISBN 978-5-392-21766-3 – Текст : электронный // ЭБС «Консультант студента» : [сайт]. – URL : <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785392217663.html>.

4. Зайцев М.Г. Методы оптимизации управления для менеджеров: компьютерно-ориентированный подход : учебное пособие. - 4-е изд./ М.Г. Зайцев – М.: Дело, 2017. – 312 с. – ISBN 978-5-7749-1140-0 – Текст : электронный // ЭБС «Консультант студента» : [сайт]. – URL : <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785774911400.html>.

#### **в) интернет-ресурсы:**

1. Научная электронная библиотека Elibrary – Режим доступа: URL: <http://elibrary.ru/>

2. Справочная правовая система «Консультант Плюс» – Режим доступа: URL: <https://www.consultant.ru/sys/>

3. Научная библиотека имени А. Н. Коняева – Режим доступа: URL: <http://biblio.dahluniver.ru/>

### **7 Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины**

Освоение дисциплины «Методы принятия управленческих решений» предполагает использование академических аудиторий, соответствующих действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам.

Прочее: рабочее место преподавателя, оснащенное компьютером с доступом в Интернет.

**Программное обеспечение:**

<b>Функциональное назначение</b>	<b>Бесплатное программное обеспечение</b>	<b>Ссылки</b>
Офисный пакет	Libre Office 6.3.1	<a href="https://www.libreoffice.org/">https://www.libreoffice.org/</a> <a href="https://ru.wikipedia.org/wiki/LibreOffice">https://ru.wikipedia.org/wiki/LibreOffice</a>
Операционная система	UBUNTU 19.04	<a href="https://ubuntu.com/">https://ubuntu.com/</a> <a href="https://ru.wikipedia.org/wiki/Ubuntu">https://ru.wikipedia.org/wiki/Ubuntu</a>
Браузер	FirefoxMozilla	<a href="http://www.mozilla.org/ru/firefox/fx">http://www.mozilla.org/ru/firefox/fx</a>
Браузер	Opera	<a href="http://www.opera.com">http://www.opera.com</a>
Почтовый клиент	MozillaThunderbird	<a href="http://www.mozilla.org/ru/thunderbird">http://www.mozilla.org/ru/thunderbird</a>
Файл-менеджер	FarManager	<a href="http://www.farmanager.com/download.php">http://www.farmanager.com/download.php</a>
Архиватор	7Zip	<a href="http://www.7-zip.org/">http://www.7-zip.org/</a>
Графический редактор	GIMP (GNU Image Manipulation Program)	<a href="http://www.gimp.org/">http://www.gimp.org/</a> <a href="http://gimp.ru/viewpage.php?page_id=8">http://gimp.ru/viewpage.php?page_id=8</a> <a href="http://ru.wikipedia.org/wiki/GIMP">http://ru.wikipedia.org/wiki/GIMP</a>
Редактор PDF	PDFCreator	<a href="http://www.pdfforge.org/pdfcreator">http://www.pdfforge.org/pdfcreator</a>
Аудиоплеер	VLC	<a href="http://www.videolan.org/vlc/">http://www.videolan.org/vlc/</a>

## **8. Оценочные средства по дисциплине**

**Паспорт  
оценочных средств по учебной дисциплине  
«Методы принятия управленческих решений»  
Описание уровней сформированности и критериев оценивания  
компетенций на  
этапах их формирования в ходе изучения дисциплины**

<b>Этап</b>	<b>Код компетенции</b>	<b>Уровни сформированности компетенции</b>	<b>Критерии оценивания компетенции</b>
-------------	------------------------	--	--



<b>Начальный</b>	<b>ОПК-3.</b> Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учётом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	<b>Пороговый</b>	<p><b>знать:</b>  факторы, влияющие на разработку организационно-управленческих решений, механизм их реализации и социальные аспекты оценки организационно управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды и способы оценки их последствий;  основные научные подходы к разработке и методики по выработке организационно-управленческих решений на основе анализа и системы правил при их оценке в условиях сложной и динамичной среды</p>
<b>Основной</b>		<b>Базовый</b>	<p><b>уметь:</b>  учитывать факторы, влияющие на разработку организационно-управленческих решений, механизм их реализации и социальные аспекты оценки организационно управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды и способы оценки их последствий;  использовать основные научные подходы к разработке и методики по выработке организационно-управленческих решений на основе анализа и системы правил при их оценке в условиях сложной и динамичной среды;</p>
<b>Заключительный</b>		<b>Высокий</b>	<p><b>владеть:</b>  навыками учета факторов, влияющих на разработку организационно-управленческих решений, механизмов их реализации и социальные аспекты оценки организационно управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды и способы оценки их последствий;  навыками использования основных научных подходов к разработке и методики по выработке организационно-управленческих решений на основе анализа и системы правил при их оценке в условиях сложной и динамичной среды</p>

**Перечень компетенций (элементов компетенций), формируемых в результате освоения учебной дисциплины.**

№ п / п	Код компетенции	Формулировка контролируемой компетенции	Индикаторы достижений компетенции (по дисциплине)	Темы учебной дисциплины	Этапы формирования (семестр изучения)
1	<b>ОПК-3</b>	<b>ОПК-3.</b> Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учётом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной динамичной среды и оценивать их последствия	<b>ОПК-3.1.</b> Учитывает факторы, влияющие на разработку организационно-управленческих решений, механизм их реализации и социальные аспекты оценки организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды и способы оценки их последствий;	<p align="center"><b>Тема 1.</b> Теоретические основы разработки управленческого решения</p> <p align="center"><b>Тема 2.</b> Управленческие решения в системе менеджмента предприятия</p> <p align="center"><b>Тема 3.</b> Управленческие решения и их значение</p> <p align="center"><b>Тема 4.</b> Методы разработки управленческих решений</p> <p align="center"><b>Тема 5.</b> Моделирование в процессе принятия управленческих решений</p> <p align="center"><b>Тема 6.</b> Организация процесса разработки управленческого решения</p> <p align="center"><b>Тема 7.</b> Целеполагание в процессе разработки и принятия управленческих решений</p>	6
			<b>ОПК-3.2.</b> Использует основные методики и научные подходы к выработке организационно-управленческих решений на основе анализа и оценки сложной и динамичной среды	<p align="center"><b>Тема 8.</b> Среда принятия управленческих решений</p> <p align="center"><b>Тема 9.</b> Оценка управленческих решений</p> <p align="center"><b>Тема 10.</b> Эффективность управленческих решений</p> <p align="center"><b>Тема 11.</b> Методы оценки эффективности управленческих решений</p> <p align="center"><b>Тема 12.</b> Определение экономической эффективности подготовки и реализации управленческих решений</p> <p align="center"><b>Тема 13.</b> Альтернативные действия, их анализ и выбор оптимального варианта</p> <p align="center"><b>Тема 14.</b> Теоретические положения управления в условиях риска</p> <p align="center"><b>Тема 15.</b> Разработка управленческих решений с позиций управления риском</p> <p align="center"><b>Тема 16.</b> Характеристика системы управления риском</p> <p align="center"><b>Тема 17.</b> Информационно-аналитическая поддержка управленческих решений</p>	

Показатели и критерии оценивания компетенций, описание шкал оценивания

№ п/п	Код компе- тенции	Индикато- ры дости- жений компе- тенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Контролируемые темы учебной дисциплины	Наименование оценочного средства
1	<b>ОПК-3.</b> Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учётом их социальной значимости, действовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	<b>ОПК-3.1.</b> Учитывает факторы, влияющие на разработку организационно-управленческих решений, механизм их реализации и социальные аспекты оценки организационно управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды и способы оценки их последствий;	<p><b>знать:</b> факторы, влияющие на разработку организационно-управленческих решений, механизм их реализации и социальные аспекты оценки организационно управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды и способы оценки их последствий;</p> <p><b>уметь:</b> учитывать факторы, влияющие на разработку организационно-управленческих решений, механизм их реализации и социальные аспекты оценки организационно управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды и способы оценки их последствий;</p> <p><b>владеть:</b> навыками учета факторов, влияющих на разработку организационно-управленческих решений, механизмов их реализации и социальные аспекты оценки организационно управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды и способы оценки их последствий;</p>	<p><b>Тема 1.</b> Теоретические основы разработки управленческого решения</p> <p><b>Тема 2.</b> Управленческие решения в системе менеджмента предприятия</p> <p><b>Тема 3.</b> Управленческие решения и их значение</p> <p><b>Тема 4.</b> Методы разработки управленческих решений</p> <p><b>Тема 5.</b> Моделирование в процессе принятия управленческих решений</p> <p><b>Тема 6.</b> Организация процесса разработки управленческого решения</p> <p><b>Тема 7.</b> Целеполагание в процессе разработки и принятия управленческих решений</p>	доклад, сообщение, тестовые задания, разноуровневые задачи и задания, практическое (прикладное задание)

II		<b>ОПК-3.2.</b> Использует основные методики и научные подходы к выработке организационно управленческих решений на основе анализа и оценки сложной и динамичной среды	<p><b>знать:</b> основные научные подходы к разработке и методики по выработке организационно-управленческих решений на основе анализа и системы правил при их оценке в условиях сложной и динамичной среды;</p> <p><b>уметь:</b> использовать основные научные подходы к разработке и методики по выработке организационно-управленческих решений на основе анализа и системы правил при их оценке в условиях сложной и динамичной среды;</p> <p><b>владеть:</b> навыками использования основных научных подходов к разработке и методики по выработке организационно-управленческих решений на основе анализа и системы правил при их оценке в условиях сложной и динамичной среды</p>	<p><b>Тема 8.</b> Среда принятия управленческих решений <b>Тема 9.</b> Оценка управленческих решений <b>Тема 10.</b> Эффективность управленческих решений <b>Тема 11.</b> Методы оценки эффективности управленческих решений <b>Тема 12.</b> Определение экономической эффективности подготовки и реализации управленческих решений <b>Тема 13.</b> Альтернативные действия, их анализ и выбор оптимального варианта <b>Тема 14.</b> Теоретические положения управления в условиях риска <b>Тема 15.</b> Разработка управленческих решений с позиций управления риском <b>Тема 16.</b> Характеристика системы управления риском <b>Тема 17.</b> Информационно-аналитическая поддержка управленческих решений</p>	доклад, сообщение, тестовые задания, разноуровневые задачи и задания, практическое (прикладное задание)
----	--	--	--	--	---

## 1. Типовые тестовые задания

(пороговый уровень)

1. «Решение — это \_\_\_\_». Продолжите фразу, выбрав правильные ответы из списка подсказок:

- а) результата выбора между несколькими альтернативами
- б) процесс выбора альтернатив
- в) акт выбора альтернатив

2. «Оптимальное решение — это \_\_\_\_». Закончите фразу, выбрав правильный вариант из списка подсказок:

- а) решение, удовлетворяющее существующим ограничениям
- б) наилучшее решение, решение, достигающее экстремума целевой функцию по принятому критерию

в) решение, достигающее экстремума целевой функции при минимуме затрат

3. Какие элементы входят в состав внешней среды проблемной ситуации? Отметьте правильные ответы:

- а) управляемые переменные
- б) ограничения на значения управляемых переменных
- в) неуправляемые переменные
- г) ограничения на значения неуправляемых переменных
- д) факторы неопределенности внешней среды

4. «Решение, достигающее экстремума целевой функции по принятому критерию — это \_\_\_\_». Продолжите фразу, выбрав правильный ответ из списка подсказок:

- а) допустимое решение
- б) оптимальное решение
- в) эффективное решение

5. «Возможные взаимоисключающие способы решения проблемы — это \_\_\_\_». Продолжите фразу, выбрав правильный ответ из списка подсказок:

- а) альтернативы
- б) варианты

6. «Решения, опирающиеся на опыт лица принимающего решение — это \_\_\_\_». Отметьте правильный ответ:

- а) рациональное решение
- б) интуитивное решение
- в) интеллектуальное решение
- г) решение, основанное на суждении
- д) индивидуальное решение

7. «Если задача не может быть выражена в численной форме, не а) существует алгоритма ее решения, а цель сформулирована в общем виде, то речь идет о \_\_\_\_». Продолжите фразу, выбрав правильный ответ:

- б) неструктурированной проблеме
- в) хорошо структурированной проблеме
- г) слабоструктурированной проблеме

8. «Решение о выборе инвестиционного проекта — это.\_\_\_\_.». Продолжите фразу, выбрав правильный ответ:

- а) однокритериальное решение
- б) многокритериальное решение

9. Основными участниками разработки и принятия УР являются:

- а) лицо, принимающее решение
- б) любой член коллектива организации
- в) эксперты
- г) аналитики
- д) любой специалист организации
- е) конкурирующая организация

10. Лицо, принимающее решение:

- а) всегда руководитель любого уровня управления
- б) любой специалист, имеющий необходимые полномочия
- в) группа руководителей или специалистов

11. Заказчик решения может быть:

- а) всегда в одном лице
- б) разработчиком и исполнителем
- в) только руководителем любого уровня управления

12. Дополните ответ:

Качество ..... – это мера обеспечения достижимости тех результатов, ради которых решение разрабатывается и принимается

- а) вообще
- б) управленческого решения
- в) управления организацией
- г) управления персоналом

13. На качество принимаемых решений в наибольшей степени влияют:

- а) характер использованной информации
- б) компетентность лица, принимающего решение
- в) наличие системы контроля исполнения решений
- г) степень централизации в системе управления

14. Качественное решение – это решение, обеспечивающее разумный компромисс по отношению:

- а) к потребностям работников организации
- б) достигнутым результатам
- в) запросам руководителя организации
- г) затраченным ресурсам
- д) запросам руководителей всех уровней управления

15. Оценка решения при его принятии и после реализации:

- а) всегда совпадает
- б) не всегда совпадает
- в) никогда не совпадает

16. Критерием качества решений выступает количество:

- а) принятых решений
- б) выполненных решений
- в) выполненных решений, позволивших достичь или приблизиться к достижению поставленной цели

17. Условия и факторы, влияющие на качество управленческих решений, всегда связаны:

- а) с обеспечением организации необходимыми ресурсами
- б) деятельностью людей
- в) деятельностью организаций
- г) развитием инфраструктуры
- д) развитием персонала

18. Продолжите ответ:

По степени объективности факторы, влияющие на качество УР, можно разделить на личностные (субъективные) и .....

19. Определите соответствие признаков классификации факторов качества управленческих решений и их типов:

Признаки классификации факторов	Типы
1. По степени объективности	а) управляемые
2. По степени управляемости	б) определенные
3. По степени определенности	в) ситуационные

20. Личностные факторы качества управленческих решений определяются:

- а) конкретными обстоятельствами, в которых принимается решение
- б) состоянием психических процессов, состояний и качеств лица, принимающего решения
- в) состоянием внешней и внутренней среды организации
- г) конкретными действиями клиентов, конкурентов, активных групп в организации

21. Ситуационные факторы качества управленческих решений определяются:

- а) состоянием внешней и внутренней среды организации
- б) конкретными обстоятельствами, в которых принимается решение
- в) состоянием психических процессов, состояний и качеств лица, принимающего решения
- г) конкретными действиями клиентов, конкурентов, активных групп в организации

22. Какая последовательность этапов отражает 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.

23. Какова связь между понятиями процесс управления и технология управления?

- а) информационные различия.
- б) разная роль человека.
- в) различия в степени сознательного построения.
- г) различия в использовании техники.
- д) это одно и то же.

24. Что такое проблема в реальной практике разработки управленческого решения?

- а) это задача, решение которой осуществляется в процессе управления.
- б) это противоречие, требующее своего разрешения.
- в) это функция управления.
- г) это способ оценки ситуации.

25. Как вы определите роль технических средств в процессе принятия УР?

- а) позволяет глубже проанализировать проблему.
- б) позволяет обрабатывать больший объем информации.
- в) это главный фактор качества управленческого решения.
- г) несут в себе опасность формализации проблем.
- д) расширяют диапазон методов анализа.

26. Перечислите основные элементы обобщенной схемы процесса РУР.

- а) цель, ситуация, проблема, решение.
- б) глобальная цель, технократическая цель и социальная цель.
- в) разработка решения, согласование решения и утверждение решения.
- г) проблема, альтернативы решения, реализация решения.

27. Каковы особенности разработки решений в биологических системах?

- а) даже типовые решения дают непредсказуемые результаты.
- б) вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей.
- в) набор решений ограничен и последствия их предопределены.



г) результат рур зависит от уровня информационной обеспеченности менеджмента

28. Назовите этап принятия решения, на котором устанавливаются симптомы затруднений:

- а) диагностика проблем.
- б) формулировка ограничений.
- в) выявление альтернатив.
- г) оценка альтернатив.

29. Назовите этап принятия решений, на котором должен быть учтен достаточно широкий спектр возможных решений.

- а) диагностика проблемы.
- б) формулирование ограничений.
- в) выбор альтернатив.
- г) оценка альтернатив.
- д) определение альтернатив.

30. Основу технологии «управления по целям» составляет:

- а) бизнес-план.
- б) набор стратегических, тактических и оперативных целей.
- в) четкий регламент действий каждого руководителя.
- г) выбор информационной технологии.

Методические рекомендации:

*При использовании формы текущего контроля «Тестирование» студентам могут предлагаться задания на бумажном носителе.*

**Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «тестирование»**

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	85 -100% правильных ответов
4	71-85% правильных ответов
3	61-70% правильных ответов
2	60% правильных ответов и ниже

## **2. Вопросы для обсуждения** (пороговый уровень)

1. Понятие «управленческое решение».
2. Программируемые и непрограммируемые управленческие решения.
3. Основанные на суждениях, интуитивные и творческие решения.
4. Ограничения и критерии при принятии решения.

5. Варианты алгоритмов разработки и принятия решений с учетом проблем и задач, стоящих перед лицами, принимающими решения.
6. Парадигмы «рациональных» и «эмоциональных» решений.
7. Психологические аспекты, влияющие на разработку и принятие решений.
8. Наука самоменеджмента: назначение, задачи, возможности.
9. Наука тайм-менеджмента: назначение, задачи, возможности.
10. Классификация целей при принятии решений.
11. Механизм метода управления по целям.
12. Приоритетность выполнения управленческих решений (Принцип Парето, анализ дел ABC, принцип Эйзенхауэра).
13. Свойства внешней среды организации, учитываемые при разработке решений.
14. Процедуры и критерии формирования управленческих решений.
15. Аналитические методы разработки решений.
16. Статистические методы разработки решений.
17. Математическое программирование при принятии решений.
18. Эвристические методы в процессе разработки и принятия решений.
19. Экспертные методы в процессе разработки и принятия решений.
20. Метод сценариев в процессе разработки и принятия решений.
21. Метод дерева решений в процессе разработки и принятия решений.
22. Особенности и преимущества формализованных методов разработки управленческих решений.
23. Различия и сходства методов мозгового штурма и мозговой атаки.
24. Организация разработки управленческих решений.
25. Процедура согласования управленческих решений.
26. Процедура принятия и утверждения управленческих решений.
27. Социальная и экологическая ответственность руководителя при принятии управленческих решений.
28. Сущность контроля управленческих решений.
29. Факторы, определяющие эффективность управленческих решений.
30. Методы оценок экономической эффективности управленческих решений.

**Вопросы для обсуждения (в виде докладов и сообщений)**  
(базовый уровень)

1. Технология генерирования альтернативных вариантов управленческих решений.
2. Контроль реализации плана действий в процессе принятия управленческих решений.
3. Реализация управленческих решений.
4. Анализ результата реализации управленческих решений.
5. Разработка управленческих решений.

6. Принятие решения, реализация, анализ результата.
  7. Эффективность управленческих решений.
  8. Основные факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.
  9. Возникновение науки об управленческих решениях.
  10. Связь науки об управленческих решениях с другими науками об управлении.
  11. Классификация управленческих решений.
  12. Признаки классификации управленческих решений.
- Разработка управленческого решения – важнейший процесс управления.
13. Принятие эффективных управленческих решений.
  14. Современная теория принятия управленческого решения.
  15. Теория принятия управленческих решений.
  16. Количественный аспект принятия управленческих задач.
  17. Качественный аспект принятия управленческих задач.
  18. Роль информации в процессе принятия управленческого решения.
  19. Решение и управленческое решение. Их сравнительная характеристика.
  20. Ответственность за принятие управленческих решений.
  21. Цель управленческого решения.
  22. Критерии, отличающие решение от управленческого решения.
  23. Качество управленческих решений.
  24. Основные этапы разработки управленческих решений.
  25. Назначение экспертных технологий в процессе принятия управленческих решений.
  26. Способы представления принятия решений.
  27. Параметры качества управленческих решений.
  28. Подготовка к разработке управленческих решений.

Методические рекомендации:

На основе изучения основных теоретических положений следует сформулировать собственное обоснованное мнение по проблемам и возможным путям их решения в данной области управления (в зависимости от конкретной постановки вопроса).

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству  
«доклад, сообщение»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Доклад (сообщение) представлен(о) на высоком уровне (студент в полном объеме осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, владеет профильным понятийным (категориальным) аппаратом и т.п.)
4	Доклад (сообщение) представлен(о) на среднем уровне (студент в целом осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, допустив некоторые

	неточности и т.п.)
3	Доклад (сообщение) представлен(о) на низком уровне (студент допустил существенные неточности, изложил материал с ошибками, не владеет в достаточной степени профильным категориальным аппаратом и т.п.)
2	Доклад (сообщение) представлен(о) на неудовлетворительном уровне или не представлен (студент не готов, не выполнил задание и т.п.)

### 3. Разноуровневые задачи и задания

(базовый уровень)

**1. Определите, к какому типу и сфере деятельности относятся представленные управленческие решения.**

Технолога Н.С. Иванову направить в командировку в объединение «Северсталь» с 1 марта по 2 апреля 2020 г.

**2. Определите, к какому типу и сфере деятельности относятся представленные управленческие решения.**

Группе стратегического развития сформировать альтернативные стратегии развития основных направлений деятельности компании.

**3. Определите, к какому типу и сфере деятельности относятся представленные управленческие решения.**

Для анализа распределения функций управления между руководителями всех уровней и разработки мероприятий по устранению их дублирования отделу развития компании заключить договор с фирмой «Невада».

**4. Определите, к какому типу и сфере деятельности относятся представленные управленческие решения.**

Отделу внутреннего аудита провести внеплановую проверку правильности использования руководителями среднего и низового звена управленческих технологий.

**5. Определите, к какому типу и сфере деятельности относятся представленные управленческие решения.**

Наладчику А.Р. Смирнову провести планово-предупредительный ремонт токарного оборудования в цехе № 2.

**6. Определите, к какому типу и сфере деятельности относятся представленные управленческие решения.**

Вице-президенту компании «Стройсервис» создать отдел стратегического развития и подчинить его непосредственно президенту.

**7. Определите, к какому типу и сфере деятельности относятся представленные управленческие решения.**

Службе управления персоналом сформировать систему ротации кадров между линейными и функциональными подразделениями и расстановки в соответствии со способностями работников.

**8. Определите, к какому типу и сфере деятельности относятся представленные управленческие решения.**

Отделу обучения в сентябре 2020 г. запланировать и провести повышение квалификации руководства высшего и среднего звена в области управления качеством.

**9. *Определите, к какому типу и сфере деятельности относятся представленные управленческие решения.***

Все сотрудники компании «Смоленскдол» в течение июля 2020 г. должны внести свои предложения по совершенствованию производственной и управленческой деятельности.

**10. *Определите, к какому типу и сфере деятельности относятся представленные управленческие решения.***

Консилиум врачей согласился с диагнозом лечащего врача Т.Б. Заречной, поставленным пациенту К.М. Самсонову.

*(высокий уровень)*

**1. *Ознакомьтесь с ситуацией, определите какой из научных подходов к менеджменту, применяется руководителем.***

Компания «Персей» занимается предоставлением услуг: установкой рекламных щитов на крышах и фасадах зданий, косметическим ремонтом фасадов городских построек и др. Менеджер отдела кадров решает проблему подбора и обучения работников.

**2. *Ознакомьтесь с ситуацией, определите какой из научных подходов к менеджменту, применяется руководителем.***

При формировании нового коллектива филиала компании «Фрея» руководитель кадровой службы при приеме на работу учитывал социальные и психологические аспекты.

**3. *Ознакомьтесь с ситуацией, определите какой из научных подходов к менеджменту, применяется руководителем.***

При открытии нового направления работы С.В. Понаресв руководствовался известным выражением авиаконструктора О.К. Антонова о том, что сначала необходимо снижать «себестоимость» продукции за счет повышения ее качества и только потом — себестоимость.

**4. *Оцените экономическую эффективность управленческого решения по изменению функциональных обязанностей.***

Компания «Лучший пекарь» производит и продает хлебобулочные изделия и другие продукты. Руководитель компании М.М. Забелин провел мероприятие по изменению функциональных обязанностей и сократил одного работника. Другим работникам за выполнение дополнительных функций увеличили материальное вознаграждение. В результате совершенствования функциональных обязанностей и лучшей работы персонала себестоимость продукции уменьшилась на 1%, цена изделий уменьшилась на 0,5%, но общая цена реализации увеличилась на 5% из-за увеличения объема продаж. Общие данные приведены в табл. 2.

Таблица 2

**Общие экономические данные**

Этап работы	Общая цена (млн руб.)	Общие затраты (млн руб.)	Прибыль (млн руб.)
До проведения мероприятия	2,592	2,074	0,518
После проведения мероприятия	2,722	2,054	0,668

**5. Рассмотрите приведенный пример. Какая роль здесь может принадлежать руководителю, проводящему экспертизу?**

Но решению проблемы было высказано 40 идей. Согласно принципу Парето из них отобрали восемь (20%), принципиально способствующих решению задачи. Каждый специалист сделал такой выбор, производя соответствующие отметки. В конечном счете выявлены восемь идей, чаще всех встречающиеся в выборке. Они и взяты за основу для углубленной проработки и решения проблемы.

**6. Рассмотрите приведенный прообраз метода сценариев. Приведите свои примеры.**

Разработка сценария позволяет с определенным уровнем достоверности выявить возможные тенденции развития событий, взаимосвязи между действующими факторами, сформировать картину состояний, к которым может прийти ситуация под влиянием тех или иных воздействий и способствует своевременному осознанию потенциальной опасности, с которой сопряжены варианты управленческих воздействий или неблагоприятное развитие событий.

Прообразом метода сценариев может служить решение М.И. Кутузова об отступлении из Москвы в Отечественной войне 1812 г. Прослушав различные варианты возможных действий, определяющих различные сценарии развития войны с французами, оценив их сильные и слабые стороны, полководец пришел к непопулярному (как оценили бы теперь), но единственно верному решению – оставить Москву. Последующее развитие событий подтвердило его правоту, война была выиграна.

**7. Рассмотрите пример выбора населенного пункта для строительства магазина.**

При расширении бизнеса возникла необходимость строительства магазина. В каком из населенных пунктов (Антоновка или Боровое) начать строительство? Для решения данной задачи предварительно необходимо выделить наиболее важные признаки решений, которые далее оцениваются по десятибалльной системе в каждом из вариантов (в каждом из населенных пунктов). Разница в сумме баллов по каждому из вариантов поможет выбрать наиболее предпочтительный. В данном примере выбор падает на Антоновка, где целесообразнее осуществить намечаемое строительство (37 баллов против 30, табл. 1).

Таблица 1

**Выбор варианта решения**

№ п/п	Признаки	Антоновка	Боровое
1	Удобство расположения	8	4
2	Состояние дорог	9	8
3	Наличие матер.-технической базы	5	7
4	Доходы обслуживаемого населения	7	5
5	Наличие конкурентов	3	3
6	Наличие спонсоров	5	3
	Итого	37	30

**8. Молочный магазин не выполняет план прибыли, что чревато негативными последствиями. Анализ проблемы позволил установить следующие причины:**

- 1) магазин не выполнил план продажи молочной продукции;
- 2) это произошло из-за нарушения графика и объема завоза продукции с молокозавода, из-за несвоевременного возврата тары магазином, несвоевременной подачи транспорта автотранспортным хозяйством, которое ссылается на отсутствие шофера, бензина. Имелись и случаи нарушения магазином графика работы. Цепочку причин можно продолжить.

Изобразите диаграмму причинно-следственной связи данной проблемы.

**9. Ознакомьтесь с ситуацией. Определите и перечислите цель, критерии, задачи, альтернативы решения.**

Директор сети магазинов «Велес» в Архангельске собирается сделать заказ на разработку маркетингового плана развития предприятия. Специалист в области маркетинга (29 лет) А.В. Татьяна, имеющая опыт в разработке бизнес-планов, исследовании рынка, собирается на встречу с работодателем компании «Велес» для собеседования. Неожиданно пошел дождь. Татьяна в замешательстве, так как ей хочется произвести впечатление на работодателя, выглядеть аккуратной (тем более она с собой взяла некоторые документы) и не опоздать на встречу.

**10. Рассмотрите приведенную ниже ситуацию и сформулируйте цель и подцели решения проблемы. Какие возможны варианты решения на ваш взгляд?**

При большой затоваренности магазина № 74 продовольственными товарами (директор И.И. Калинина) составляющими проблемы будут:

- ? предмет – излишнее накопление товарных запасов;
- ? объект – магазин № 74;
- ? субъект – И.И. Калинина, директор;
- ? связи – порча товаров, рост расходов по хранению (внутренние), увеличение издержек обращения организации (внешние);
- ? цель решения проблемы – ...

**Критерии и шкала оценивания по оценочному средству  
«разноуровневые задания и задачи»**

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерии оценивания
5	Обучающийся полностью и правильно выполнил задание. Показал отличные знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Работа оформлена аккуратно в соответствии с предъявляемыми требованиями
4	Обучающийся выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хорошие знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках освоенного учебного материала. Есть недостатки в оформлении работы
3	Обучающийся выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительные знания, умения и владения навыками применения их при решении задач
2	Обучающийся выполнил задание неправильно. При выполнении обучающийся продемонстрировал недостаточный уровень знаний, умений и владения ими при решении задач в рамках усвоенного учебного материала

**4. Практическое (прикладное) задание**  
(высокий уровень)

**Творческие задания:**

**Задание 1.** Неожиданно для всего коллектива вас назначают руководителем крупного отдела, хотя все ожидали назначения другого человека, являющегося неформальным лидером. В коллективе накопилась обстановка. Ваши действия:

а. Выяснить, кто является самыми яркими противниками вашей кандидатуры. Сухо и официально вызвать их на беседу тоном, не терпящим возражений, изложить условия их дальнейшей работы на своем месте. В случае противодействия принимать самые жесткие административные меры.

б. Постараться найти общий язык с коллективом, стимулировать его положительные эмоции (например, устроить поездку за город, где в непринужденной обстановке обсудить положение в коллективе и постараться привлечь сотрудников на свою сторону).

в. Привлекать коллектив к формулировке целей и выработке решений, при первой возможности продвигать подчиненных по служебной лестнице, чаще проводить совещания в коллективе, делегировать подчиненным дополнительные полномочия.

г. Пустить ситуацию на самотек, не принимать близко к сердцу все выпады и уколы противника. Сохранять уверенность и надеяться, что обстановка нормализуется сама собой.



**Задание 2.** Сотрудник вашего подразделения допустил халатность: не внес в информацию, направленную в вышестоящий орган госслужбы, уточненные данные. Действия руководителя:

- а. Посочувствовать работнику, пустив разрешение ситуации на самотек.
- б. Потребовав письменного объяснения, провести жесткий разговор, припомнив прежние ошибки подчиненного.
- в. Вынести факт на обсуждение коллектива, предлагая принять коллективное решение.
- г. Приложить к объяснительной записке докладную на имя руководителя организации с предложениями о наказании.

**Задание 3.** Сотрудник фирмы получил приглашение от конкурирующей фирмы на работу. Проработав более года в фирме, он показал себя ответственным, грамотным специалистом, получил ценный опыт работы, оказался просто приятным и уравновешенным человеком, способным легко найти общий язык с самыми различными людьми. Фирма, пригласившая его на работу, предложила вдвое большее вознаграждение и, в связи с организацией нового филиала, более высокое положение на иерархической лестнице. Прямо и открыто сотрудник изложил сложившуюся ситуацию руководителю и заверил, что останется на работе, если ему повысят оклад лишь на одну вторую от предложенной фирмой-конкурентом суммы.

а. Руководитель непреклонен, требует, чтобы сотрудник остался, напоминает, что лишь благодаря опыту, полученному в этой фирме, он ценен для конкурента, заявляет, что это принципиальная ситуация.

б. Руководитель предлагает сотруднику обсудить все положительные и отрицательные моменты его перехода в новую фирму; заверяет, что ему жаль будет терять своего сотрудника, человеческие и деловые качества которого он высоко ценит. И, наконец, обещает выяснить вопрос возможного повышения оклада.

в. Руководитель обещает связаться с вышестоящим начальством, которое только и может решать вопросы повышения оклада сотрудников.

г. Прежде всего, руководитель предлагает работнику в течение недели обдумать предложение. В это время наводит справки о предстоящей работе в фирме-конкуренте. В итоге идет на то, что предлагает сотруднику взять отпуск без сохранения содержания и в это время попробовать поработать у конкурента: все происходящее будет известно лишь руководителю и самому работнику.

**Задание 4.** Творческий, грамотный специалист не может подчиниться существующему режиму работы: вовремя начинать свой рабочий день. Часто опаздывает. Это связано с его психофизиологическими особенностями. Однако, как работник он просто незаменим. Действия руководителя:

а. Объявить выговор, принять решительные меры для установления жестких рамок поведения вплоть до увольнения.

б. Выяснить причины опозданий, предложить вместе найти оптимальный режим работы.

в. Оставить все как есть.

г. Предложить коллективу организовать творческую группу для создания инновационной среды.

**Задание 5.** К каким сферам деятельности относятся представленные фрагменты? Определите, к какому типу относятся представленные управленческие решения.

1. Технолога Н.С. Иванову направить в командировку в объединение «Северсталь» с 1 марта по 2 апреля 2012 г.

2. Группе стратегического развития сформировать альтернативные стратегии развития основных направлений деятельности компании.

3. Для анализа распределения функций управления между руководителями всех уровней и разработки мероприятий по устранению их дублирования отделу развития компании заключить договор с фирмой «Невада».

4. Отделу внутреннего аудита провести внеплановую проверку правильности использования руководителями среднего и низового звена управленческих технологий.

5. Наладчику А.Р. Смирнову провести планово-предупредительный ремонт токарного оборудования в цехе № 2.

6. Вице-президенту компании «Стройсервис» создать отдел стратегического развития и подчинить его непосредственно президенту.

7. Службе управления персоналом сформировать систему ротации кадров между линейными и функциональными подразделениями и расстановки в соответствии со способностями работников.

8. Отделу обучения в сентябре 2016 г. запланировать и провести повышение квалификации руководства высшего и среднего звена в области управления качеством.

9. Все сотрудники компании «Смоленскдол» в течение июля 2016 г. должны внести свои предложения по совершенствованию производственной и управленческой деятельности.

10. Консилиум врачей согласился с диагнозом лечащего врача Т.Б. Заречной, поставленным пациенту К.М. Самсонову.

11. Службе управления персоналом компании «Мираторг» разработать систему страхования ответственности ключевых специалистов и руководителей.

12. Работнику информационного отдела создать базу данных о текущих и потенциальных клиентах и поставщиках компании «Сламтир».

## **Задание 6**

### **Ситуации для обсуждения**

Ознакомьтесь с ситуацией, определите какой из научных подходов к менеджменту, применяется руководителем. Какие из подходов не проиллюстрированы? Приведите примеры.

1. Компания «Деликатесы» занимается поставкой продуктов питания в Екатеринбург. Руководитель предприятия решил открыть филиалы на поставку продукции в города Пермь, Тюмень, Челябинск.

2. Группа стратегического развития формирует перечень альтернативных стратегий развития основных направлений деятельности компании «Байкал».

3. Неблагоприятные погодные условия, приведшие к снижению урожая зерновых, заставили производителей хлебопродуктов пересмотреть прогнозную ситуацию с ценами на зерно и муку.

4. Компания «Рустопливо» собирается заключить договор на поставку горючих смесей в Тулу с компанией, занимающейся перевозкой грузов.

5. Руководство агропромышленной компании «Закрома Алтая» приняло решение о дальнейшем функционировании на основе принципа «от поля до конечного потребителя».

6. Компания «Лугудит» занимается предоставлением консалтинговых услуг. В фирму поступил заказ по разработке бизнес-плана кафе «Ромашка».

7. На приборостроительном предприятии Смоленска сложились неблагоприятные отношения между работниками. Они выражаются в виде систематических конфликтов между руководителем предприятия и исполнителями. Работникам нерегулярно выплачивалась заработная плата, исполнители не всегда реагировали на распоряжения и указания главного инженера.

8. Компания «Персей» занимается предоставлением услуг: установкой рекламных щитов на крышах и фасадах зданий, косметическим ремонтом фасадов городских построек и др. Менеджер отдела кадров решает проблему подбора и обучения работников.

9. Компания «Нордмалия» осуществляет выбор населенного пункта для строительства узкоспециализированного магазина в Подмосковье.

10. При формировании нового коллектива филиала компании «Фея» руководитель кадровой службы при приеме на работу учитывал социальные и психологические аспекты.

11. При открытии нового направления работы С.В. Пономарев руководствовался известным выражением авиаконструктора О.К. Антонова о том, что сначала необходимо снижать «себестоимость» продукции за счет повышения ее качества и только потом — себестоимость.

**Критерии и шкала оценивания по оценочному средству  
«практическое задание»**

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Практические задания выполнены на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% вопросов/задач)
4	Практические задания выполнены на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% вопросов/задач)
3	Практические задания выполнены на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% вопросов/задач)
2	Практические задания выполнены на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем на 50%)

**5. Оценочные средства для промежуточной аттестации  
(экзамен)**

1. Влияние внутренних факторов на разработку и реализацию управленческих решений.
2. Влияние внешней среды на разработку и реализацию управленческих решений.
3. Свойства внешней среды, принимаемые во внимание при разработке управленческих решений.
4. Необходимость моделирования управленческих решений в современных условиях.
5. Формализация процесса разработки и реализации управленческих решений.
6. Требования к модели процесса разработки управленческих решений.
7. Классификация моделей процесса принятия управленческих решений.
8. Экспертное моделирование и особенности его применения.
9. Целевая ориентация управленческих решений.
10. Целевые и процессорные технологии разработки управленческих решений.
11. Основные и вспомогательные методы анализа управленческих решений.
12. Анализ альтернативных вариантов управленческих решений.
13. Основные правила обеспечения сопоставимости вариантов управленческих решений.
14. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
15. Классификация рисков.
16. Методы управления рисками при принятии управленческих решений.
17. Управление рисками в государственной службе.

18. Эффективность управленческих решений как соотношение результата и затрат.
19. Виды функциональной эффективности.
20. Экспертная оценка эффективности принятых управленческих решений.
21. Методы группового принятия решений.
22. Оценка экологической безопасности управленческих решений.
23. Особенности разработки и реализации управленческих решений в сфере государственной службы.
24. Обеспечение процесса принятия оптимальных управленческих решений.
25. Контроль реализации управленческих решений.
26. Функции и виды контроля в процессе разработки и реализации управленческих решений.
27. Роль лица, принимающего решение, в современной системе управления организацией.
28. Методы экономического обоснования управленческих решений.
29. Информационное обеспечение процесса разработки управленческих решений.
30. Эффективность управленческих решений.
31. Основные факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.
32. Возникновение науки об управленческих решениях.
33. Связь науки об управленческих решениях с другими науками об управлении.
34. Классификация управленческих решений.
35. Признаки классификации управленческих решений.
36. Факторы, влияющие на качество управленческих решений.
37. Источники неопределенности в процессе принятия управленческих решений.
38. Виды неопределенности в процессе принятия управленческих решений.
39. Риск в процессе принятия управленческих решений.
40. Разновидности риска управленческих решений.
41. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
42. Анализ риска в процессе принятия управленческих решений.
43. Факторы, влияющие на риск в процессе принятия управленческих решений.
44. Типы рисков в процессе принятия управленческих решений.
45. Применение научных подходов к разработке управленческих решений.
46. Применение системного подхода к разработке управленческих решений.

47. Применение комплексного подхода к разработке управленческих решений.
48. Применение интеграционного подхода к разработке управленческих решений.
49. Применение маркетингового подхода к разработке управленческих решений.
50. Применение функционального подхода к разработке управленческих решений.
51. Применение динамического подхода к разработке управленческих решений.
52. Применение производственного подхода к разработке управленческих решений.
53. Применение процессного подхода к разработке управленческих решений.
54. Применение нормативного подхода к разработке управленческих решений.
55. Применение количественного подхода к разработке управленческих решений.
56. Применение административного подхода к разработке управленческих решений.
57. Применение поведенческого подхода к разработке управленческих решений.
58. Применение ситуационного подхода к разработке управленческих решений.
59. Применение предметного подхода к разработке управленческих решений.
60. Принцип «черного ящика» системного подхода.
61. Важнейшие принципы системного подхода.
62. Влияние внешней среды на процесс принятия управленческих решений.
63. Ситуационный анализ как основа ситуационного подхода.
64. Технология стратегического управления.
65. Основные составляющие ситуационного подхода.
66. Сущность анализа управленческих решений.
67. Принципы анализа управленческих решений.
68. Основные принципы диалектики.
69. Методы анализа управленческих решений.
70. Параметры анализа управленческих решений.
71. Область применения анализа управленческих решений.
72. Основные виды сравнений, применяемые при анализе управленческих решений.
73. Основы функционально-стоимостного анализа.
74. Основные задачи функционально-стоимостного анализа.
75. Основные принципы функционально-стоимостного анализа.

76. Особенности проведения функционально-стоимостного анализа.
77. Организация работ по функционально-стоимостному анализу.
78. Основные этапы проведения функционально-стоимостного анализа.
79. Процесс прогнозирования управленческих решений.
80. Принципы методов прогнозирования управленческих решений.
81. Основные задачи прогнозирования управленческих решений.
82. Отличие процесса планирования от процесса прогнозирования управленческих решений.
83. Цель прогнозирования управленческих решений.
84. Основные принципы научно-технического прогнозирования.
85. Основные источники информации для прогнозирования управленческих решений.
86. Классификация основных методов прогнозирования управленческих решений.
87. Технология прогнозирования управленческих решений.
88. Организация работ по прогнозированию управленческих решений.
89. Принципы организации работ по прогнозированию управленческих решений.
90. Реализация управленческих решений в организации.
91. Циклический характер управления организацией.
92. Компьютерные системы сопровождения управленческих решений.
93. Этапы управленческого цикла.
94. Контроль реализации управленческих решений.
95. Основная причина необходимости контроля реализации управленческих решений.
96. Функции контроля реализации управленческих решений.
97. Эффективность контроля реализации управленческих решений.
98. Основные составляющие системы контроля реализации управленческих решений.
99. Предварительный и текущий контроль реализации управленческих решений.
100. Заключительный контроль реализации управленческих решений.

#### Критерии и шкала оценивания к промежуточной аттестации «Экзамен»

Национальная шкала	Характеристика знания предмета и ответов
отлично (5)	Студент глубоко и в полном объеме владеет программным материалом. Грамотно, исчерпывающе и логично его излагает в устной или письменной форме. При этом знает рекомендованную литературу, проявляет творческий подход в ответах на вопросы и правильно обосновывает принятые решения, хорошо владеет умениями и навыками при выполнении практических задач.
хорошо (4)	Студент знает программный материал, грамотно и по сути излагает его в устной или письменной форме, допуская незначительные неточности в утверждениях, трактовках,

	определениях и категориях или незначительное количество ошибок. При этом владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических задач.
удовлетворительно (3)	Студент знает только основной программный материал, допускает неточности, недостаточно чёткие формулировки, непоследовательность в ответах, излагаемых в устной или письменной форме. При этом недостаточно владеет умениями и навыками при выполнении практических задач. Допускает до 30% ошибок в излагаемых ответах.
не удовлетворительно (2)	Студент не знает значительной части программного материала. При этом допускает принципиальные ошибки в доказательствах, в трактовке понятий и категорий, проявляет низкую культуру знаний, не владеет основными умениями и навыками при выполнении практических задач. Студент отказывается от ответов на дополнительные вопросы



### Лист изменений и дополнений

№ п/п	Виды дополнений и изменений	Дата и номер протокола заседания кафедры (кафедр), на котором были рассмотрены и одобрены изменения и дополнения	Подпись (с расшифровкой) заведующего кафедрой (заведующих кафедрами)