

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

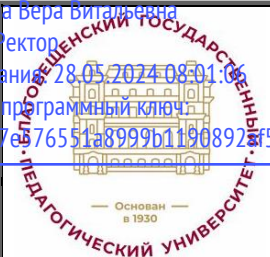
ФИО: Щёкина Вера Витальевна

Должность: Ректор

Дата подписания: 28.05.2024 08:01:06

Уникальный программный ключ:

a2232a55157e976551a8999b11908928f58989420420336ffbf573a434e5778

| | |
|---|---|
|  <p>БЛАГОВЕЩЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ Основан в 1930</p> | МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ |
| | Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Благовещенский государственный педагогический университет» |
| | ОСНОВНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА Рабочая программа дисциплины |

«УТВЕРЖДАЮ»

**Декан
индустриально-педагогического факультета
ФГБОУ ВО «БГПУ»**



**Н.В. Слесаренко
«24» марта 2023 г.**

**Рабочая программа дисциплины
УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ**

Направление подготовки

38.03.02 – МЕНЕДЖМЕНТ

Профиль

«МАРКЕТИНГ»

**Уровень высшего образования
БАКАЛАВРИАТ**

**Принята на заседании кафедры
экономики и управления
(протокол № 7 от «17» марта 2023 г.)**

Благовещенск 2023

СОДЕРЖАНИЕ

| | | |
|----|--|----|
| 1 | Пояснительная записка | 3 |
| 2 | Учебно-тематический план | 5 |
| 3 | Содержание дисциплины | 8 |
| 4 | Методические рекомендации (указания) для студентов по изучению дисциплины | 11 |
| 5 | Практикум по дисциплине | 12 |
| 6 | Дидактические материалы (ФОС) для контроля (самоконтроля) усвоенного материала | 18 |
| 7 | Перечень информационных технологий | 33 |
| 8 | Список литературы и электронных ресурсов | 33 |
| 9 | Материально-техническая база | 34 |
| 10 | Лист изменений и дополнений | 35 |

1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

1.1. Цель дисциплины

Целью изучения курса «Управленческие решения» является формирование у студентов глубокого понимания теории и практики разработки и реализации управленческих решений в различных отраслях экономики, в том числе и в социальной сфере в соответствии с основными видами деятельности: организационно-управленческой и информационно-аналитической.

Исходя из цели, в процессе изучения дисциплины решаются следующие **задачи**:

- изучить сущность управленческих решений и процесс их выработки;
- изучить механизм принятия управленческих решений;
- изучить методы рациональных управленческих решений;
- сформировать навыки разработки оптимальных управленческих решений в будущей профессиональной деятельности.
- изучить методы оценки эффективности управленческих решений.

1.2. Требования к результатам освоения дисциплины:

Процесс изучения дисциплины «Управленческие решения» направлен на освоение основных видов профессиональной деятельности: организационно-управленческой и информационно-аналитической, а также на формирование и развитие следующих компетенций.

Общекультурных:

- готов находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность (ОК-8);
- готов учитывать последствия управленческих решений и действий и позиции социальной ответственности (ОК-20).

Профессиональных:

- способность оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений (ПК-8);
- умением применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений и строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели (ПК-31).

В результате изучения дисциплины студент должен:

Знать:

- различные модели и типологии управленческих решений и методы их рационального решения;
- основные принципы и правила принятия решений в условиях определенности, условиях неопределенности и в условиях риска,
- принципы разработки и принятия решений;
- современные подходы и технологии управленческих решений;
- способы выработки альтернатив;
- методы оптимизации управленческих решений;
- способы оценки экономической и социальной эффективности управленческих решений;
- основные принципы и математические методы анализа и оптимизации управленческих решений;
- виды ответственности за принимаемые решения.

Уметь:

- проектировать рациональные модели принятия управленческих решений, применять технологии экспертного оценивания;
- организовывать процесс разработки управленческих решений;

применять эффективные методы оптимизации решений;
 адекватно и не предвзято оценивать предлагаемые альтернативы;
 выбирать рациональные варианты действий в практических задачах принятия решений с использованием экономико-математических моделей;
 принимать обоснованные управленческие решения;
 анализировать и идентифицировать управленческие проблемы, требующие принятия решений;
 правильно оценивать и прогнозировать возможное развитие проблемной ситуации;
 обосновывать решения в сфере управления оборотным капиталом и выбора источников финансирования.

Владеть:

методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль);
 навыками выбора оптимальных управленческих решений, применения конкретных методов решения управленческих задач, выбора наиболее эффективных;
 методами построения и анализа эффективных решений и соответствующими возможностями информационных технологий;
 навыками принятия обоснованных управленческих решений, выявления факторов, влияющих на процессы выработки, принятия управленческих решений.

1.3. Место дисциплины в структуре ООП:

Дисциплина БЗ.В.10 «Управленческие решения» входит в состав вариативной части профессионального цикла дисциплин учебного плана подготовки бакалавров направления – Менеджмент, профиль «Маркетинг». Учебная дисциплина неразрывно связана с дисциплинами «Антикризисное управление», «Организационное поведение» и др.

1.4. Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единиц (108 ч.).

Программа предусматривает изучение материала студентами стационара и заочной формы обучения на лекциях и практических занятиях. Предусмотрена самостоятельная работа студентов по темам и разделам. Проверка знаний осуществляется фронтально, индивидуально.

ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ

| Вид учебной работы | Всего часов | Семестры |
|-------------------------|-------------|----------|
| Общая трудоемкость | 108 | 7 |
| Аудиторные занятия | 54 | |
| Лекции | 22 | |
| Практические занятия | 32 | |
| Самостоятельная работа | 54 | |
| Вид итогового контроля: | | зачет |

ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ ДЛЯ ОЗО

| Вид учебной работы | Всего часов | Семестры |
|------------------------|-------------|----------|
| Общая трудоемкость | 108 | 8 |
| Аудиторные занятия | 14 | |
| Лекции | 6 | |
| Практические занятия | 8 | |
| Самостоятельная работа | 94 | |

| | | |
|-------------------------|-------------|----------|
| Вид учебной работы | Всего часов | Семестры |
| Вид итогового контроля: | | зачет |

2.УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

| Наименование разделов и тем | Всего часов | Лекции | Семинар. занятия | Самост. работа |
|---|-------------|-----------|------------------|----------------|
| Т.1. Функции решения в методологии и организации процесса управления | 8 | 2 | 2 | 4 |
| Т.2.Типология управленческих решений. | 8 | 2 | 2 | 4 |
| Т.3.Условия и факторы качества управленческих решений. | 8 | 1 | 2 | 5 |
| Т.4.Методология процесса разработки управленческого решения. | 8 | 1 | 4 | 3 |
| Т.5. Организация процесса разработки управленческого решения. | 8 | 1 | 4 | 3 |
| Т.6. Модели принятия управленческих решений в организациях. | 10 | 2 | 4 | 4 |
| Т.7. Ценовая ориентация управленческих решений | 8 | 2 | 2 | 4 |
| Т.8. Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив | 8 | 1 | 2 | 5 |
| Т.9. Условия неопределенности и риска | 8 | 2 | 2 | 4 |
| Т.10. Разработка управленческого решения в условиях неопределенности и риска. | 10 | 2 | 2 | 6 |
| Т.11. Эффективность управленческих решений | 8 | 2 | 2 | 4 |
| Т.12. Контроль реализации управленческого решения. | 8 | 2 | 2 | 4 |
| Т.13. Управленческие решения и ответственность | 8 | 2 | 2 | 4 |
| Итого | 108 | 22 | 32 | 54 |

2.УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ДЛЯ ОЗО

| Наименование разделов и тем | Всего часов | Лекции | Семинар. занятия | Самост. работа |
|--|-------------|--------|------------------|----------------|
| Т.1. Функции решения в методологии и организации процесса управления | 8 | 0,5 | - | 7,5 |
| Т.2.Типология управленческих решений. | 8 | 0,5 | - | 7,5 |
| Т.3.Условия и факторы качества управленческих решений. | 8 | 0,25 | 0,5 | 7,25 |
| Т.4.Методология процесса разработки управленческого решения. | 8 | 0,25 | 0,5 | 7,25 |
| Т.5. Организация процесса разработки управленческого решения. | 8 | 0,5 | 0,5 | 7 |

| | | | | |
|---|------------|----------|----------|-----------|
| Т.6. Модели принятия управленческих решений в организациях. | 10 | 0,5 | 1 | 8,5 |
| Т.7. Ценовая ориентация управленческих решений | 8 | 0,5 | - | 7,5 |
| Т.8. Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив | 8 | 0,5 | 0,5 | 7 |
| Т.9. Условия неопределенности и риска | 8 | 0,5 | 1 | 6,5 |
| Т.10. Разработка управленческого решения в условиях неопределенности и риска. | 10 | 0,5 | 1 | 8,5 |
| Т.11. Эффективность управленческих решений | 8 | 0,5 | 1 | 6,5 |
| Т.12. Контроль реализации управленческого решения. | 8 | 0,5 | 1 | 6,5 |
| Т.13. Управленческие решения и ответственность | 8 | 0,5 | 1 | 6,5 |
| Итого | 108 | 6 | 8 | 94 |

Интерактивное обучение по дисциплине

| № п/п | Тема занятия | Вид занятия | Форма интерактивного занятия | Кол-во часов |
|-------|---|-------------|--|--------------|
| 1 | Функции решения в методологии и организации процесса управления | ЛК | Лекция-дискуссия | 1 |
| 2 | Типология управленческих решений. | ПР | Кейс-ситуации по типологии управленческих решений | 1 |
| 3 | Условия и факторы качества управленческих решений. | ПР | Деловая игра | 1 |
| 4 | Методология процесса разработки управленческого решения. | ЛК | Лекция-дискуссия | 1 |
| 5 | Организация процесса разработки управленческого решения. | ПР | Кейс-ситуации по организации процесса разработки управленческого решения | 2 |
| 6 | Модели принятия управленческих решений в организациях. | ПР | Кейс-ситуации по моделям принятия управленческих решений в организациях | 2 |

| | | | | |
|--------|---|----|---|-------|
| 7 | Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив | ЛК | Лекция-дискуссия | 2 |
| 8 | Условия неопределенности и риска | ПР | Деловая игра | 2 |
| 9 | Разработка управленческого решения в условиях неопределенности и риска. | | Деловая игра | 2 |
| 10 | Эффективность управленческих решений | ПР | Деловая игра | 2 |
| 11 | Контроль реализации управленческого решения. | ПР | Кейс-ситуации по контролю реализации управленческого решения. | 2 |
| Всего: | | | | 18 ч. |

3.Содержание дисциплины

Тема 1 Функции решения в методологии и организации процесса управления

Эволюция управленческих школ управления и различные подходы к управлению: количественный, процессный, системный, ситуационный, оптимизационный, директивный и др. Возникновение науки об управленческих решениях и её связь с другими науками. Определение теории принятия решений в расширенном значении, отождествляемым со всем процессом управления, и узким определением как выбором наилучшего из множества альтернативных вариантов. Термин «управленческое решение» как явление и процесс.

Принятие решений и менеджмент. Место и роль управленческого решения (УР) в системе управленческого цикла и функций менеджмента. Управленческое решение как сплав профессионализма менеджера и его искусства управленца. Основные организационные элементы при принятии решения: заказчик решения, разработчик решения, исполнители и потребители решения. Использование научных методов в теории управленческих решений: моделирования, экономико-математических, экспертного прогнозирования и др.

Экономическая, организационная, социальная, правовая и технологическая сущность УР. Особенности управленческих решений в производственно-коммерческих компаниях и в социально-педагогических системах.

Тема 2. Типология управленческих решений

Различные основания для классификации управленческих решений: по функциональной направленности, по организации, по причинам, по времени действия и др. Преимущества и недостатки индивидуальных и коллективных решений, рациональных и интуитивных. Нестандартные творческие решения. Программированные и незапрограммированные УР. Информационные системы для организационного решения.

Требования, предъявляемые к УР, и условия их достижения. Основные формы подготовки УР: акт, акцепт, договор, контракт, модель, норма, план, положение, распоряжение, приказ, соглашение и др. Основные формы реализации УР: выписка, деловая беседа, деловая игра, заседание, личный пример, совещание, принуждение, разъяснение и др. Требования к оформлению решений. Критерии качества документов при принятии решений.

Японская модель принятия решений по системе «ринги» и целесообразность её применения в российском предпринимательстве и социально-педагогической сфере.

Сущность рациональных методов УР. Стадии процесса рационального управленческого решения. Рациональная модель принятия решения «5W1H», содержащая вопросы: что, кто, когда, зачем, почему и когда? Принципы принятия коллективных решений: единогласия, большинства, минимизации разногласий и согласования. Учёт следующих факторов при принятии решения: групповой деформации, увеличения уровня риска и роли лидера.

Психологические особенности принятия групповых решений: учёт мотивации поведения подчинённых в группе и в условиях коллективного принятия решений. Типы поведения людей при принятии решений и типы поведения руководителей, принимающих решения.

Методы решения групповых управленческих задач: мозгового штурма, синектики, голосования «за-против», Гордона, Дельфы, Дельбека, метод «635». Особенности метода сценариев при принятии УР.

Тема 3. Условия и факторы качества управленческих решений

Понятие качества УР. Параметры качества УР: показатели энтропии, степень риска инвестиций, вероятность реализации решения по показателям качества, затрат и сроков, степень адекватности теоретической модели фактическим данным.

Условия обеспечения высокого качества УР: применение научных методов менеджмента, влияние экономических законов на эффективность решений, обеспечение многовариантности решений, автоматизация процесса сбора и обработки решений и др.

Факторы качества УР: времени, качества объекта, уровня освоенности товаров и услуг, условий эксплуатации (применения) товара, инфляции, риска и неопределённости.

Роль человеческого фактора в процессе принятия управленческого решения. Основные личностные характеристики человека, влияющие на принятие решения: особенность мышления, темперамент, уровень эмоциональности, профессионализма, ответственность, коммуникабельность. Влияние особенностей авторитета личности руководителя на принятие управленческого решения.

Тема 4. Методология процесса разработки управленческого решения

Понятия «технология принятия решения» и «процесс разработки управленческого решения». Система разработки решения: процессы познания, формулирование требований к качеству решения, выделение основных этапов и операций процесса принятия решений, проектирование процессов, принципы рациональной организации, информационное обеспечение решений, контроль за принимаемыми решениями, методы мотивации и стимулирования персонала.

Основные этапы и операции процесса принятия решения. Принципы рациональной организации процессов: пропорциональности, непрерывности, параллельности, прямоточности.

Информационное обеспечение процесса разработки решений. Классификации информации. Организация массива, потоков информации. Функции новых информационных технологий.

Система учёта, контроля и мотивации реализации управленческих решений. Понятие контроля как процессов установления стандартов и отслеживания хода выполнения принятых решений. Классификация контроля по признакам количественных показателей и качественных требований, степени охвата объектов контроля и периодичности выполняемых операций. Использование концепций А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Мак-Клелланда для мотивации и стимулирования потребителей, персонала в повышении эффективности управленческих решений.

Тема 5 Организация процесса разработки управленческого решения

Порядок работы руководителя при разработке решений и управлении повседневной деятельностью персонала: уяснение задачи, расчёт времени, оперативное ориентирование, оценка обстановки, обоснование и выработка решений, постановка задач, организация управления и коммуникаций, работа по практическому выполнению поставленных задач. Графическая модель процесса управления.

Концепции разработки управленческих решений: «системы», рациональности, наилучшего решения. Парадигмы УР: эмоциональных и рациональных решений. Принципы разработки УР: «цели», множественности альтернатив, измерения.

Проблемные ситуации и формы постановки задач по оперативности задания, полноте, достоверности и др. Некоторые частные задачи: анализа проблем, моделирования «механизма ситуации», формирования исходного множества альтернатив, моделирования предпочтений ЛПР, получения информации, выбора и оценки фактической эффективности решений.

Тема 6. Модели принятия управленческих решений в организациях

Понятие модели. Требования к моделированию процессов принятия решений. Базисные элементы любых моделей управленческих решений. Основные концептуальные модели УР: «организация – машина», «организация – община», социотехнические, институциональные, конфликтные, интеракционистские. Принципы управления, которые необходимо учесть при построении моделей принятия решений. Обобщённая схема цикла принятия УР.

Использование дескриптивных и нормативных, одноцелевых и многоцелевых, однопериодных и многопериодных, детерминированных и стохастических моделей принятия решений. Вычленение проблем из возникшего поля проблем, альтернативного решения из пространства решений. Применение правил: «свёрстки», Парето, максимина, лексикографического выбора при вычленении проблем и выборе из альтернатив. Экономико-математическая модель выбора приоритетных проблем.

Тема 7 Целевая ориентация управленческих решений

Выбор целей, приоритетов и ценностей при принятии управленческих решений. Влияние на выбор целей стратегии организации личных целей и опыта руководителя, системы ценностей. Виды, категории ценностей, типы предпочитаемых организациями целей.

Миссия организации и виды целей: стратегические, тактические, траекторные, точечные. Цели различных иерархических уровней, «деревья целей». Взаимно нейтральные, кооперирующиеся, конкурирующие цели. Свойства целей: системность, комплексность, согласованность, достижимость, конкретность, гибкость и др.

Измеримость целей, «дерево критериев». Оценка степени достижения целей. Метод блок-схем последовательности выполнения задач. Роль ресурсного обеспечения при достижении поставленных задач.

Тема 8. Анализ внешней среды и её влияния на реализацию альтернатив

Анализ внешней среды и её влияние на реализацию управленческих решений. Особенности элементов внешней среды ближнего окружения организации: клиенты, контролирующие организации, конкуренты, общественность и др. Параметры и наиболее существенные элементы внешней среды дальнего окружения: система ценностей и их приоритеты в обществе, социальное и политическое развитие населения, политическая и экономическая обстановка в отрасли, стране, мире, налоговая система, криминализация внешних для компании связей и др.

Тема 9. Условия неопределенности и риска

Составляющие и источники рисков в управлении. Учёт факторов риска и неопределённости при принятии решений. Виды неопределённости инвестиционных рисков. Организационно-экономические механизмы реализации решений, сопряжённых с риском, механизмы стабилизации, обеспечивающие защиту интересов участников решений.

Тема 10. Приемы разработки и выборов управленческих решений в условиях неопределенности и риска

Методы, применяемые для учёта факторов неопределённости и риска при оценке эффективности проектов: проверка устойчивости; корректировка параметров проекта и экономических нормативов; формализованное описание неопределённости.

Повышение качества и эффективности управленческих решений в области управления ценными бумагами. Риск портфеля: кредитный, капитальный, инфляционный, процентный, риск ликвидности и др. Отличие процессов накопления и дисконтирования.

Тема 11. Эффективность управленческих решений

Суть и содержание понятий: эффективность, результативность, качество, производительность. Эффективность управленческого решения достаточная - недостаточная, приемлемая – неприемлемая. Составляющие эффективности управленческого решения: организационная, экономическая, технологическая, психологическая, правовая, экологическая. Место супeroптимальных решений среди качественных и эффективных. Приёмы и способы разработки супeroптимальных решений. Оценка экономической эффективности УР.

Понятие качества управленческой деятельности, качества управленческого решения. Значение стандартизации процессов управления качеством принятия управленческого решения. Роль международных стандартов управления качеством.

Соотношение обязанности и ответственности руководителя за принятие решений. Характеристики гуманитарных и технологических видов ответственности.

Тема 12. Контроль реализации управленческих решений

Многокритериальные оценки управленческих решений, классификация критериев оценки. Требования к системам критериев и показателей: полнота, операционность, разложимость, избыточность, минимальная размерность. Выбор из альтернативных решений с помощью обобщённого критерия. Шкалы измерений: вербально-числовые и специальные. Шкала Харрингтона.

Технологии экспертного оценивания решений. Требования к экспертам и методам экспертизы. Количественные и качественные экспертные оценки. Методы экспертизы: большинства, простой ранжировки, задания весовых коэффициентов, метод Дельфи, «стоимость-эффективность» и «затраты-прибыль». Методы получения количественных экспертных оценок: непосредственная количественная оценка; методы средней точки, Черчмена-Акофа и лотерей.

Тема 13. Управленческие решения и ответственность

Обязанность и ответственность как категории принятия управленческих решений, их сущность и многогранность. Общая классификация ответственности. Виды ответственности руководителя: технологическая, профессиональная, юридическая, дисциплинарная, административная, экономическая, этическая, политическая,

материальная, моральная, социальная, экологическая. Объекты ответственности, мотивы ее реализации.

Список основной литературы

1. Балдин, К. В. Управленческие решения / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. – М.: [Дашков и Ко](#), 2009. - 496 с.
2. Карданская, Н. Л. Управленческие решения / Н.Л. Карданская. – М.: [Юнити-Дана](#), 2009. - 440 с.
3. Лапыгин, Ю. Н. Управленческие решения / Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин. – М.: [Эксмо](#), 2009. - 448 с.
4. Смирнов, Э.А. Управленческие решения / Э.А. Смирнов. – М.: РИОР, 2009. – 362 с.

4.МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ СТУДЕНТОВ ПО ИЗУЧЕНИЮ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Рекомендации по использованию материалов учебно-методического комплекса

При работе с настоящим учебно-методическим комплексом особое внимание следует обратить на то, что в данном курсе наряду с семинарскими занятиями используются лабораторные занятия. Поэтому на семинарских занятиях проводится опрос по теоретическим вопросам курса, а на лабораторных занятиях исследуются вопросы дискуссионного характера, конкретные ситуации, деловые игры.

Специфика в изучении раздела 1 заключается в том, что управленческие решения являясь продуктом управленческой деятельности, неразрывно связаны с управлением, что отражается в тесной взаимосвязи между методологией курса УР и курса менеджмент. Особенностью изучения тем 2, 3 является многосторонность раскрытия этих тем по различным направлениям. Тема 4 и тема 5 раскрывает процесс подготовки, принятия и реализации управленческих решений, поэтому при ее изучении необходимо четко выделить этапы процесса подготовки, разработки и реализации УР, выявить причины, их обуславливающие, факторы, их определяющие. Также необходимо выделить последовательность направлений организации процесса разработки УР, их содержание и особенности реализации. При изучении темы 6 необходимо использовать знания полученные по курсу «Математика», «Теория вероятности», «Экономика предприятия». Дифференциация моделей принятия решений приводит к выделению нескольких групп. Каждая группа имеет свою методику исследования. При изучении темы 7 необходимо использовать дерево целей. При изучении темы 8 необходимо уделить внимание структуризации факторов среды, методу SWOT-анализа и PEST-анализа. Тема 9 и тема 10 базируется на методах теории вероятности, отражает уровень риска УР. Темы 11, 12, 13 отражают результативность принятия УР, поэтому их изучение требует увязки как экономических, организационных, так и технических и технологических условий, управленческой этики и социальной ответственности.

Описание последовательности изучения УМК

Изучение содержания дисциплины требует логической последовательности в раскрытии материала тем. Именно поэтому они представлены в данной последовательности. В процессе освоения дисциплины необходимо пользоваться рекомендуемой литературой, как основной, так и дополнительной.

Рекомендации изучения отдельных тем курса

При изучении темы 1 необходимо особое внимание уделить на понятийный аппарат принятия УР; темы 2 – на разнообразность подходов в типологии УР; тем 4, 5 – сложность процесса подготовки, принятия, реализации УР; тем 6, 9, 10 - использование математического аппарата при моделировании УР, вычислительной техники,

программного обеспечения; темы 11 – необходимость получения показателей, отражающих эффективность УР.

Разъяснения по поводу работы с тестовой системой курса

При изучении курса может быть выполнено тестовое задание.

Специфика выполнения заключается в том, что в каждом вопросе теста может быть только один правильный ответ. Представленные тесты включают ответы как в виде словесного изложения, так и в виде формул, которые студенту необходимо знать. Каждый тест оценивается по следующей системе: свыше 85 % правильных ответов оценивается на «отлично»; при количестве правильных ответов от 70 до 84 % - оценка «хорошо»; при количестве правильных ответов от 55 до 69 % - оценка «удовлетворительно». Если студент ответил правильно меньше чем на 54 %, то ответ признается неудовлетворительным или тема незачтена.

Советы по подготовке к зачету

При подготовке к зачету студенту особое внимание следует обратить на следующие моменты: понятийный аппарат курса; имеющиеся классификации по различным темам курса, методику разработки УР, методы и модели принятия УР. Наиболее «трудными» темами при сдаче зачета могут быть темы 6, 9, 10, 11. Поэтому при подготовке этих тем рекомендуется повторить материал лабораторных занятий по этим темам, дифференцировать имеющийся информационный запас по конкретным вопросам.

Рекомендации по работе с литературой

При изучении дисциплины особое внимание следует обратить на следующие источники: в основном блоке литературы – на 2, 3, 6, 8; в дополнительном блоке – на 1, 3, 5, 7.

5. ПРАКТИКУМ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

ПЛАН

практических и семинарских занятий по курсу «Управленческие решения»

| Наименование тем | Форма занятия | Кол-во часов |
|---|---------------|--------------|
| Т.1. Функции решения в методологии и организации процесса управления | С | - |
| Т.2. Типология управленческих решений. | С, КР | 1 |
| Т.3. Условия и факторы качества управленческих решений. | С | 1 |
| Т.4. Методология процесса разработки управленческого решения. | С | 2 |
| Т.5. Организация процесса разработки управленческого решения. | С | 2 |
| Т.6. Модели принятия управленческих решений в организациях. | С | 2 |
| Т.7. Целевая ориентация управленческих решений | С | 2 |
| Т.8. Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив | С, КР | 2 |
| Т.9. Условия неопределенности и риска | С | 2 |
| Т.10. Разработка управленческого решения в условиях неопределенности и риска. | С, ТР | 2 |
| Т.11. Эффективность управленческих решений | С, ТР | 2 |

| | | |
|--|-------|-----------|
| Т.12. Контроль реализации управленческого решения. | С, КР | 2 |
| Т.13. Управленческие решения и ответственность | С | 2 |
| ИТОГО | | 22 |

С – семинар, КР – контрольная работа, ТР – творческая работа

ЗАНЯТИЕ № 1

План проведения занятий (самостоятельная работа):

1. Роль и место управленческого решения в процессе управления.
2. Понятие и свойства управленческого решения.
3. Функции управленческого решения.

Форма контроля: Опрос, выполнение заданий и упражнений.

Практические задания

1. Придумайте и опишите проблемную ситуацию, в которой требуется принятие взвешенного, обоснованного управленческого решения. В описании ситуации должны присутствовать: сама ситуация, проблема, ограничения, а также конкретные цифры и зависимости.

2. Используя выбранную ситуацию, выявите основные факторы, влияющие на её развитие, а также установите ограничения при принятии управленческого решения, связанного с одним из следующих направлений:

- 1) Расширение номенклатуры производства;
- 2) Увеличение объёмов производства;
- 3) Инвестирование в новую сферу деятельности.

ЗАНЯТИЕ №2

Тема занятий: Типология управленческих решений

План проведения занятий:

1. Различные основания для классификации УР
2. Виды УР
3. Требования к УР и условия их достижения

Форма контроля: Опрос, выполнение заданий и упражнений. Контрольная работа по типам УР

Практические задания

1. Рассмотрите следующую проблему и определите, с какими видами решений можно в ней встретиться: «Особые требования к руководителям предъявляют неисследованные и плохо понятые ситуации, например, работа главы исследовательского центра, задача которого состоит в создании чего-либо выдающегося и нового. Таким заданием может быть разработка лунного посадочного модуля, создание искусственных алмазов или новых энергетических систем. Руководитель обычно начинает с плохо определённой проблемы, к которой не подходит ни одно из известных решений. Необходимо сосредоточить ресурсы и создать организацию, по-настоящему способную проявить творческий подход. В некоторых случаях требуется создание нового технического языка, новых концепций, инструментов, технологий или производственных возможностей. Таким образом, большая часть того, за что отвечает руководитель, характеризуется подлинной новизной».

ЗАНЯТИЕ № 3

Тема занятий: Условия и факторы качества управленческих решений.

План проведения занятий:

1. Основные параметры качества УР.
2. Условия обеспечения высокого качества УР
3. Факторы, влияющие на качество УР
4. Роль человеческого фактора в обеспечении качества УР

Форма контроля: опрос, выполнение заданий и упражнений. Индивидуальные сообщения по теме: «Опыт личного участия в принятии УР в период прохождения практики»

Практические задания

1. Установите значение стандартов качества ISO 9000 в повышении качества управленческих решений.

2. Определите последствия (положительные и отрицательные) решения, принятого в следующей ситуации: «Руководитель организации неоднократно наказывал начальника отдела за мусор и грязь в подразделении: снижал премии, объявлял выговоры. В последний раз, зайдя в отдел, он увидел ту же картину. Не выдержав, руководитель приказал начальнику отдела немедленно самому убрать мусор».

ЗАНЯТИЕ № 4-5

Тема занятий: Методология процесса разработки управленческого решения.

План проведения занятий:

1. Организация технологии принятия УР
2. Стадии разработки УР
3. Общий механизм принятия УР

Форма контроля: опрос, выполнение заданий и упражнений

Практические задания

1. Приведите несколько примеров ситуаций, решения которых у вас уже имеются, но, однако, когда-то доставили вам массу беспокойства, Попробуйте припомнить этапы принятия этих решений. Пришлось ли вам впоследствии ими воспользоваться? Всегда ли готовый ответ правильный? Почему?

2. Задача отдела маркетинга организации состоит в создании новых возможностей для решения хорошо известных проблем. От работников отдела требуются новые идеи в разных сферах – от поиска оригинальных подходов к рекламе до разработки методов активизации деятельности по сбыту продукции. Чтобы создать прочную основу для принятия решения, необходимо прояснить и упростить проблему, а также осуществит сбор соответствующей информации. Для хорошего руководителя в области маркетинга характерны умение выбирать и способность проводить разумную стратегию, обладающую подлинной новизной и, одновременно, осмысленную с деловой точки зрения. Проведите диагностику данной проблемы.

ЗАНЯТИЕ №6-7

Тема занятий: Организация процесса разработки управленческого решения.

План проведения занятий:

1. Рыночные условия процесса разработки УР
2. Система рыночных институтов разработки УР
3. Рациональный аспект в процессе разработки УР

Форма контроля: опрос, выполнение заданий и упражнений

Практические задания

1. Предприятие открывает филиал в другом городе, где недостаточно изучены все факторы, влияющие на деятельность; топ-менеджер предприятия назначает на должность руководителя филиала человека, который:

- регулярно следует принятому распорядку дня;
- умеет спокойно убедить своих детей-подростков в необходимости выполнения работы по дому;
- с толком и расстановкой подходит к каждой предложенной задаче на работе и дома.

Оцените целесообразность выбора топ-менеджера с точки зрения уровней принятия решений.

2. Приведите другие конкретные примеры ситуаций, требующих принятия решений всех четырёх типов. Опишите все шаги (пункты) рационального подхода к следующим проблемам:

- прием сотрудника на вакантную должность в вашем отделе;
- покупка или аренда помещения (здания) для осуществления вашей производственной деятельности;
- поиск путей достижения 10%-ного роста прибыли на вашем предприятии.

ЗАНЯТИЕ №8-9

Тема занятий: Модели принятия управленческих решений в организациях.

План проведения занятий:

1. Понятие модели и моделирования. Их классификация.
2. Требования к моделированию процессов принятия решений
3. Характеристика основных типов моделей
4. Практическое применение моделирования в процессе принятия УР

Форма контроля: опрос, выполнение заданий и упражнений

Практические задания

1. Руководитель одного из отделов крупного предприятия по производству мороженого постоянно выражал своё недовольство по поводу текущего состояния фирмы. Устав от постоянной критики, менеджер предложил руководителю отдела разработать рекомендации по развитию фирмы с помощью метода сценариев. Через некоторое время руководитель отдела представил менеджеру результаты своей работы, где выдвинул следующие предложения:

- 1) расширить ассортимент продукции;
- 2) реорганизовать систему поставок;
- 3) изменить организационную структуру предприятия;
- 4) освоить новую технологию производства;
- 5) усилить контроль со стороны руководства.

На основании имеющейся информации предположите, какие проблемы имели место на предприятии, и что послужило причиной недовольства руководителя подразделения.

ЗАНЯТИЕ №10

Тема занятий: Целевая ориентация управленческих решений

План проведения занятий:

1. Понятие миссии и цели. Требования к целям
2. Классификация целей в процессе принятия УР
3. Построение дерева целей

Форма контроля: опрос, выполнение заданий, построение дерева целей на конкретном примере

Практические задания

1. Придумайте ситуацию, в которой требуется применение метода бинарных отношений. Сформируйте проблему и две возможные альтернативы. Премините метод ЭЛЕКТРА к нашей ситуации до выделения первого ядра.
2. Постройте дерево целей для разрешения проблемной ситуации и проанализируйте его с помощью метода коллективной экспертизы.

ЗАНЯТИЕ №11

Тема занятий: Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив

План проведения занятий:

1. Сущность категории внешняя среда, ее основные характеристики
2. Структура внешней среды, содержание ее элементов
3. Факторы среды оказывающие влияние на УР
4. Методы оценки этих факторов при принятии УР

Форма контроля: опрос, выполнение заданий, построение PEST и SWOT анализа

Практические задания

1. Предприятие за три года работы получило достаточно высокую прибыль, и за последний месяц было заключено несколько выгодных долгосрочных контрактов. Появилась возможность выхода на международный рынок. В связи с этим возникла необходимость в соответствующих специалистах. Руководитель предприятия дал указание менеджерам по персоналу подобрать наилучший вариант решения проблемы с учётом нового положения фирмы и финансовых затрат.

На основе алгоритма для прямых методов рассмотрите нижеприведенную ситуацию и примите решение, обладающее наибольшей полезностью.

ЗАНЯТИЕ № 12

Тема занятий: Условия неопределенности и риска

План проведения занятий:

1. Составляющие и источники рисков в управлении
2. Виды неопределённости инвестиционных рисков.
3. Организационно-экономические механизмы реализации решений, сопряжённых с риском.

Форма контроля: опрос, выполнение заданий и упражнений. Творческое задание «Разработка проекта УР в условиях хозяйственной деятельности организации»

Практические задания

1. Руководство компании решает, какие шаги предпринять для выпуска новой продукции. Размер выигрыша, который можно получить, зависит от благоприятного и неблагоприятного состояний рынка. Первая стратегия - строительство крупного предприятия. Выигрыш при благоприятном состоянии экономической среды составит 200000 (дол.), при неблагоприятном -180000. Вторая стратегия - строительство малого предприятия. Выигрыш при благоприятном состоянии экономической среды ожидается 100000, при неблагоприятном -20000. Третье решение - продажа патента. Размер выигрыша при благоприятном состоянии 10000, при неблагоприятном такой же. На основании данных постройте дерево целей и определите, какая из стратегий будет наиболее целесообразной.

ЗАНЯТИЕ № 13

Тема занятий: Разработка управленческого решения в условиях неопределенности и риска

План проведения занятий:

1. Условия неопределенности в принятии УР
2. Условия риска в принятии УР
3. Методы, применяемые для учета факторов неопределенности и риска

Форма контроля: опрос, выполнение заданий и упражнений. Творческое задание «Разработка проекта УР в условиях хозяйственной деятельности организации»

ЗАНЯТИЕ №14

Тема занятий Контроль реализации управленческого решения.

План изучения

1. Сущность и виды контроля реализации управленческих решений.
2. Процесс осуществления контроля.
3. Инструменты эффективного контроля реализации решений.

Практические задания

1. В фирме по производству бумаги рабочих обучали основным понятиям бухгалтерской отчетности и экономики производства, чтобы они могли понять и оценить важность выполнения установленных в их работе плановых величин. Рабочим также сообщали данные о плановых величинах, установленных в фирмах – конкурентах. Объясните действия менеджеров. Какое значение они имеют для эффективности системы контроля?

ЗАНЯТИЕ № 15

Тема занятий: Эффективность управленческого решения

План проведения занятий:

1. Содержание понятий эффективности и качества УР
2. Приемы и способы разработки эффективных УР
3. Оценка экономической эффективности УР
4. Значение стандартизации процессов управления

Форма контроля: опрос, выполнение заданий и упражнений. Деловая игра: «Конкурс творческих проектов»

Практические задания

1. Руководитель отделения одной из фирм в связи с падением объема продаж решил уволить одну треть персонала. Более всего он был заинтересован в сохранении прибыльной фирмы. Но меньше чем через год последствия его решения оказались катастрофическими. Суть стратегии фирмы в области трудовых ресурсов состояла в том, чтобы любой ценой избежать появления профсоюза, и, таким образом, избежать дополнительных затрат, связанных с соблюдением норм техники безопасности, ограничением прав на увольнение и т.д. Работники при первой же возможности проголосовали за создание у них отделения профсоюза, главным образом из-за решения менеджера об увольнениях. Рассмотрите эту ситуацию в плане реализации корректирующих мероприятий. В чем ошибка менеджера в долгосрочном аспекте принятия решения?

ЗАНЯТИЕ № 16

Тема занятий: Управленческие решения и ответственность

План проведения занятий:

1. Понятие ответственности при принятии УР
2. Классификация ответственности
3. Виды и формы ответственности
4. Приемы повышения ответственности
5. Коллективная форма принятия решений, особенности процесса

Форма контроля: опрос, выполнение заданий

Практические задания

1. Рассмотрите следующую ситуацию: «Для формирования временного творческого коллектива были подобраны молодые способные специалисты, из которых идеи сыпались, как из рога изобилия. Руководитель был уверен: с такими людьми можно горы свернуть. Но проходило время, идей было много, а на бумаге – ничего. Руководитель предлагал им хоть что-нибудь из идей воплотить в жизнь. В результате он вынужден был обратиться к специалистам по консультированию организационного развития». В чем причина сложившейся ситуации? Объясните какую роль в ней сыграл эффект состава группы.

6.ДИДАКТИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛА ДЛЯ КОНТРОЛЯ (САМОКОНТРОЛЯ) УСВОЕННОГО МАТЕРИАЛА

6.1 Фонд оценочных средств

| Компетенции | Темы, связанные с формированием данных компетенций | Формы контроля уровня сформированности компетенций |
|--|---|--|
| <p>готов находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность (ОК-8);</p> <p>готов учитывать последствия управленческих решений и действий и позиции социальной ответственности (ОК-20).</p> <p><i>Профессиональных:</i> -способность оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений (ПК-8);</p> <p>-умением применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений и строить экономические,</p> | <p>Т.1. Функции решения в методологии и организации процесса управления</p> <p>Т.2. Типология управленческих решений.</p> <p>Т.3. Условия и факторы качества управленческих решений.</p> <p>Т.4. Методология процесса разработки управленческого решения.</p> <p>Т.6. Модели принятия управленческих решений в организациях.</p> <p>Т.7. Целевая ориентация управленческих решений</p> <p>Т.8. Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив</p> <p>Т.9. Условия неопределенности и риска</p> <p>Т.10. Разработка управленческого решения в условиях неопределенности и риска.</p> <p>Т.11. Эффективность управленческих решений</p> <p>Т.12. Контроль реализации</p> | <p>Семинар и проблемные ситуации по каждой теме.</p> <p>Тестовые задания для итоговой оценки знаний.</p> <p>Рефераты и контрольные работы.</p> |

| | | | |
|---|--------|--|--|
| финансовые организационно- управленческие (ПК-31). | и | управленческого решения. Т.13. Управленческие решения и ответственность | |
| | модели | Т.8. Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив Т.11. Эффективность управленческих решений Т.12. Контроль реализации управленческого решения. Т.13. Управленческие решения и ответственность Т.3. Условия и факторы качества управленческих решений. | Семинар и тестовые задания по теме 8. Практическое задание к теме. Семинар и тестовые задания по теме 11. Практическое задание к теме. Семинар и тестовые задания по теме 12. Практическое задание к теме. Семинар и тестовые задания по теме 13. Практическое задание к теме. Семинар и тестовые задания по теме 3. Практическое задание к теме. Контрольная работа |
| | | Т.8. Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив Т.2. Типология управленческих решений. Т.6. Модели принятия управленческих решений в организациях. | Семинар и тестовые задания по теме 8. Практическое задание к теме. Семинар и тестовые задания по теме 2. Практическое задание к теме. Семинар и тестовые задания по теме 6. Практическое задание к теме. Контрольная работа |
| | | Т.1. Функции решения в методологии и организации процесса управления Т.2. Типология управленческих решений. Т.6. Модели принятия управленческих решений в организациях. Т.12. Контроль реализации управленческого решения. Т.13. Управленческие решения и ответственность | Семинар и тестовые задания по теме 1. Практическое задание к теме. Семинар и тестовые задания по теме 2. Практическое задание к теме. Семинар и тестовые задания по теме 6. Практическое задание к теме. Семинар и тестовые задания по теме 12. |

| | | |
|---|---|--|
| | | Практическое задание к теме. Семинар и тестовые задания по теме 3. Практическое задание к теме. |
| СК-19 – способен выполнять задачи менеджера в современной организации | Т.2. Типология управленческих решений. Т.3. Условия и факторы качества управленческих решений. Т.4. Методология процесса разработки управленческого решения. Т.6. Модели принятия управленческих решений в организациях. | Семинар и тестовые задания по теме 2. Практическое задание к теме. Семинар и тестовые задания по теме 3. Практическое задание к теме. Семинар и тестовые задания по теме 4. Практическое задание к теме. Семинар и тестовые задания по теме 6. Практическое задание к теме. |
| | Т.8. Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив Т.9. Условия неопределенности и риска Т.10. Разработка управленческого решения в условиях неопределенности и риска. | Семинар и тестовые задания по теме 8. Практическое задание к теме. Семинар и тестовые задания по теме 9. Практическое задание к теме. Семинар и тестовые задания по теме 10. Практическое задание к теме. |

6.2 Критерии оценивания компетенций

Критерии оценивания устного ответа на зачете

Оценка «зачтено» выставляется студенту, если:

1. Вопросы раскрыты, изложены логично, без существенных ошибок.
2. Показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами.
3. Продемонстрировано усвоение ранее изученных вопросов, сформированность компетенций, устойчивость используемых умений и навыков.
4. Допускаются незначительные ошибки.

Оценка «не зачтено» выставляется студенту, если:

Не раскрыто основное содержание учебного материала. Обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала. Допущены ошибки в определении понятий, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов. Не сформированы компетенции, умения и навыки

**Вопросы и задания для проверки знаний
по курсу *Управленческие решения*
№1**

1. Перечислите составляющие теории принятия решений.
2. В каких условиях осуществляется принятие решения?
3. Назовите решения, типичные для функций управления.
4. Каково содержание управленческого решения как процесса и как явления?
5. Раскройте особенности и отличия управленческого решения от других видов решений, принимаемых на предприятии.
6. Каковы цели и критерии оценки управленческих решений?
7. Как может быть определено понятие "решение, " и какие основные факторы оказывают влияние на решение?
8. Каковы особенности принятия решения в социальной системе?
9. Каковы основные требования, предъявляемые к менеджеру XXI века, принимающему решения?
10. В чем проявляется экономическая и технологическая сущность управленческого решения?

№2

1. Какие виды решений можно выделить в зависимости от характера процесса принятия решений?
2. Какие решения образует количество альтернатив?
3. Как различаются управленческие решения по содержанию?
4. Какой признак лежит в основе деления решений на устные и письменные?
5. Какие решения различают в зависимости от степени важности учета временных ограничений?
6. Может ли в качестве классифицирующего признака выступать факторы, породившие необходимость принятия решения проблемы?
7. Почему существуют различные подходы к классификации решений?

№3

1. Раскройте понятие процесса разработки и принятия управленческого решения.
2. Какие этапы процесса разработки и принятия управленческого решения существуют?
3. Что такое проблема и ее решение?
4. Какие мероприятия осуществляются на этапе подготовки к разработке управленческого решения?
5. Какие мероприятия осуществляются на этапе разработки управленческого решения?
6. Какие мероприятия осуществляются на этапе принятия решения, реализации и оценки результата?

№4

1. Раскройте понятие процесса разработки и принятия управленческого решения.

2. Какие этапы процесса разработки и принятия управленческого решения существуют?

3. Что такое проблема и её решение?

4. Что необходимо осуществлять на этапе подготовки и разработки управленческого решения?

5. Какие мероприятия осуществляются на этапе принятия решения, реализации и оценки результата?

6. Назовите внешние и внутренние факторы, которые оказывают влияние на процесс разработки и принятия управленческих решений.

№5

1. Какие уровни принятия управленческих решений существует?

2. Приведите примеры рутинных решений.

3. Как вы понимаете адаптационный уровень принятия решения.

4. Для каких организаций наиболее характерны решения, принимаемые на инновационном уровне?

5. Какими навыками должен обладать менеджер для принятия решений на каждом уровне принятия решений?

6. Почему так важна организация процесса разработки и принятия решения?

7. Какие этапы могут быть включены в процесс разработки и принятия решения при: традиционном менеджменте; системном менеджменте; ситуационном менеджменте; социально-этическом менеджменте; стабилизационном менеджменте?

№6-7

1. Раскройте понятие метода принятия решения.

2. Приведите классификацию методов оптимизации управленческих решений.

3. Перечислите методы оптимизации управленческих решений на этапе подготовки к разработке и принятию решений.

4. Раскройте суть метода дерева целей, критериев.

5. Какова роль прогнозирования в управленческом процессе?

6. Что представляет собой прогнозирование и как оно может использоваться для принятия управленческих решений?

7. Перечислите методы ситуационного анализа.

8. Что такое экспертное прогнозирование? Какие методы экспертного прогнозирования вы знаете?

9. В чём состоит сущность метода сценариев?

10. Какие математические методы параметрического прогнозирования вы знаете?

№8-9

1. Всегда ли управленческие решения применяются в условиях полной определённости?

2. Как вы понимаете понятия «неопределённость» и «риск»?

3. Какие способы оценки степени риска существуют?

4. Как классифицируются риски по признаку происхождения и по структурному признаку?

5. Что такое чистый и спекулятивный риск?

6. Как определяется наиболее вероятный результат принятого управленческого решения?

7. Какова роль информации при управлении риском?

№10

1. Как рассчитываются дисперсия и вариация в риск – менеджменте?

2. Назовите основные приёмы риск – менеджмента.

3. Какие функции реализуют объект и субъект в риск – менеджменте?

4. Перечислите этапы исследования риска.
5. Для чего применяется теория игр в практике управления?
6. Что такое платёжная матрица?

№11

1. С какими трудностями сталкиваются при контроле реализации управленческих решений?
2. Что такое предварительный контроль?
3. Каких принципов следует придерживаться при контроле реализации принятых планов и управленческих решений?
4. Что такое текущий контроль?
5. В каких ситуациях особое внимание следует уделять текущему контролю, а в каких можно обойтись и без него?
6. Что такое заключительный контроль?
7. Для чего осуществляется установление стандартов?
8. Какие мероприятия проводятся на этапе сопоставления результатов и стандартов?

№13

1. Какие внешние и внутренние факторы оказывают влияние на процесс разработки и принятия управленческих решений?
2. Раскройте суть метода ПАТТЕРН.
3. Для чего используется метод цепных подстановок?
4. Как можно использовать метод функционально-стоимостного анализа на этапе подготовки к разработке и принятию управленческого решения?
5. Может ли использоваться моделирование для принятия управленческих решений?
6. Какие существуют проблемы моделирования?
7. Раскройте суть метода «мозговой атаки». Каковы правила проведения «мозговой атаки»?

№14

1. Какое влияние оказывает человеческий фактор на процесс разработки и принятия управленческих решений?
2. Что понимается под лидерством?
3. Чем отличается власть и влияние?
4. Перечислите формы власти.
5. Зависит ли форма власти от конкретной ситуации?
6. Действительно ли харизма является предпочтительной формой власти?
7. Каковы минусы законной (традиционной) власти?
8. Каких ошибок следует избегать менеджеру в отношении социально-психологического взаимодействия в процессе разработки и принятия управленческого решения?

№16

1. Что входит в организационный комплекс обеспечения разработки и
2. Как осуществляется назначения лица, принимающего решения?
3. Раскройте специфику организации разработки незапрограммированных решений.
4. Какие факторы могут повлиять на назначение лица, принимающего решения
5. Перечислите виды ответственности.
6. Что представляет собой юридическая ответственность?
7. В каких случаях наступает гражданская ответственность?

Тестовых задания

1. Форма власти, опирающаяся на влияние с помощью харизмы:

1. Экспертная.
 2. Эталонная.
 3. Законная.
 4. Традиционная.
2. Единоличное принятие решений соответствует стилю управления:
1. Демократическому.
 2. Авторитарному.
 3. Либеральному.
 4. Смешанному.
3. Управленческие решения, характеризующиеся тщательностью оценок гипотез и сверхкритичностью менеджера – это:
1. Рискованные решения.
 2. Импульсивные решения.
 3. Решения осторожного типа.
 4. Инертные решения.
4. Какой из названных ниже элементов не приводит к субъективизму при осуществлении контроля за выполнением задания:
1. Эффект продолжительности занятия основной должности.
 2. Иерархический эффект.
 3. Размытость ответственности.
 4. Влияние авторитета.
5. К видам контроля по времени осуществления не относится:
1. Предварительный контроль.
 2. Обратная связь.
 3. Текущий контроль.
 4. Заключительный контроль.
6. К действиям менеджера на этапе установления плановых величин относится:
1. Устранение отклонений.
 2. Пересмотр планов.
 3. Измерение результатов.
 4. Выработка показателей результативности.
7. Задача теории конфликтных ситуаций состоит в том, чтобы:
1. Классифицировать конфликты.
 2. Снизить финансовый риск.
 3. Прогнозировать результаты.
 4. Выработать рекомендации по рациональному образу действий участников конфликта.
8. В теории игр не используется критерий:
1. Вальда.
 2. Кейнса.
 3. Гурвица.
 4. Сэвиджа.
9. Для управленческих решений, принимаемых в условиях риска, характерно:
1. Вероятность достижения результатов принимаемого решения.

2. Вероятность достижения некоторых из возможных вариантов.
 3. Отсутствие вероятности достижения каждого из возможных вариантов.
 4. Отсутствие вероятности достижения некоторых из возможных вариантов.
10. Укажите понятие, не соответствующее финансовой классификации рисков:
1. Риск действия.
 2. Допустимый риск.
 3. Катастрофический риск.
 4. Критический риск.
11. При обосновании управленческих решений, не поддающихся точной количественной оценке, наиболее эффективен метод:
1. Программно-целевой.
 2. Оптимизированный.
 3. Систематизированный.
 4. Аналитический.
12. Какое из нижеприведенных утверждений соответствует правилам метода «мозговая атака»:
1. Запрещены критические замечания, разрешены промежуточные оценки и наводящие вопросы.
 2. Запрещены критические замечания и наводящие вопросы, разрешены промежуточные оценки.
 3. Запрещены критические замечания и промежуточные оценки, разрешены наводящие вопросы.
 4. Запрещены критические замечания, промежуточные оценки, наводящие вопросы.
13. Укажите подходящее по смыслу определение понятия «сценарий»:
1. Оптимистический.
 2. Нейтральный.
 3. Пессимистический.
 4. Наиболее вероятный.
14. Метод сценариев используют в сфере:
1. Маркетинговых исследований.
 2. Стратегического развития.
 3. Финансового анализа.
 4. Функционально-стоимостного анализа.
15. Кому принадлежит авторство идей при использовании коллективных методов принятия решений.
1. Всем участникам совещания.
 2. Организации, где работают участники совещания.
 3. Участнику, выдвинувшему первоначальный вариант решения.
 4. Участнику, выдвинувшему окончательный вариант решения.
16. Критерий выбора наилучшего варианта при использовании метода коллективной экспертизы - это:
1. M- max. S- min. V- min.
 2. M- min. S- min. V- max.

3. M- max. S- min. V- min.

17. Стратегическое планирование начинается с:
1. Выбор стратегии развития фирмы.
 2. Анализ состояния фирмы.
 3. Установления программы и целей фирмы.
 4. Анализ издержек производства.
18. Уберите ключевой навык, не характерный для селективного уровня:
1. Установлений целей;
 2. Планирование;
 3. Творческое управление;
 4. Анализ развития;
 5. Анализ информации.
19. Ключевыми навыками инновационного уровня принятий решений не являются:
1. Творческое управление.
 2. Неукоснительное следование процедуре.
 3. Стратегическое планирование.
 4. Системное развитие.
20. Экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий относится к блоку:
1. Подготовки к разработке решения.
 2. Принятия решения.
 3. Разработки решения.
 4. Анализ результатов решения.
21. Расчетно-аналитический метод обоснования решений применяется при:
1. Формулирование цели и стратегии её достижения.
 2. Нахождение наиболее предпочтительной альтернативы разрешения ситуации.
 3. Использование экспертных оценок характеристик исследуемого процесса.
 4. Выявление тенденции развития исследуемого процесса.
22. Во взглядах М. Мескона на этапы процесса разработки и принятия управленческого решения не существует этапа:
1. Постановка проблемы.
 2. Выявление альтернатив.
 3. Согласование решений.
 4. Внедрение решения в практику.
23. Какое из управленческих решений не относится числу ошибочных стратегий:
1. Необдуманное решения.
 2. Инновационные решения.
 3. Эгоцентрические решения.
 4. Эмоциональные решения.
24. Личностный профиль руководителя не определяет:
1. Инертные решения.
 2. Рискованные решения.
 3. Решения осторожного типа.

4. Необдуманное решение.
25. Возможной причиной невыполнения решения не может являться:
 1. Решение было недостаточно четко сформулировано менеджером.
 2. У менеджера недостаточно прав и полномочий для реализации принятого решения.
 3. Решение было грамотно сформулировано, но у исполнителя нет мотивации.
 4. Решение было простым и кратким по формулировке.
26. К видам управленческих решений, классифицированным по признаку объекта управления, не относится:
 1. Маркетинговые.
 2. Финансовые.
 3. Кадровые.
 4. Рациональные.
27. Компромиссы – это решения, выделяемые:
 1. По характеру процесса принятия решений.
 2. По частоте принятия решений.
 3. По прогнозной эффективности.
 4. По технологии разработки решения.
28. К видам управленческих решений, классифицированным по признаку количества альтернатив, не относится:
 1. Бинарные.
 2. Инновационные.
 3. Синергетические.
 4. Многоальтернативные.
29. Основные элементы управленческого решения:
 1. Управленческая ситуация, альтернатива, критерий, информация, ЛПР.
 2. Альтернатива, критерий, информация, ЛПР.
 3. Управленческая ситуация, альтернатива, критерий, информация,
 4. Управленческая ситуация, альтернатива, конфликт, информация, ЛПР.
30. Какой из ниже приведенных факторов не является ошибкой при нахождении цели:
 1. Недостаток реализма.
 2. Неопределенные временные рамки.
 3. Отсутствие измеримости.
 4. Недостаток ресурсов.
31. Началом всякой управленческой деятельности является:
 1. Целеполагание.
 2. Контроль.
 3. Бюджетное планирование.
 4. Издание приказа.

Контрольная работа для студентов ОЗО

Задание

по выполнению контрольной работы по дисциплине «Управленческие решения»
Контрольные задания охватывают весь курс
дисциплины «Управленческие решения»

Выполняя контрольную работу, студент должен показать знание учебного материала, умение его использовать для решения практических вопросов в области управления персоналом.

Приступая к выполнению контрольной работы студенту необходимо изучить рекомендуемую литературу по курсу «Управленческие решения» (список прилагается). В контрольной работе рекомендуется использовать материала по конкретному предприятию, где работает студент.

В начале работы необходимо представить содержание работы, которого следует придерживаться при написании работы, в конце – перечень использованной литературы, затем поставить дату и подпись. В тексте необходимо указывать названия разделов работы в соответствии с содержанием.

Контрольная работа состоит из двух частей. Первая часть – теоретическая, освещает те вопросы дисциплины «Управленческие решения», которые содержатся в варианте работы, представленном в таблице. Вариант работы выбирается студентом по сумме двух последних цифр номера зачетной книжки. Произвольное изменение варианта не допускается.

Таблица

Перечень вариантов контрольных работ

| Номер варианта | Номера вопросов | Номер варианта | Номера вопросов |
|----------------|-----------------|----------------|-----------------|
| 1 | 1,49,71 | 14 | 45,50,66 |
| 2 | 2,48,70 | 15 | 53,21,35 |
| 3 | 3,47,69 | 16 | 52,61,64 |
| 4 | 4,46,62 | 17 | 54,27,25 |
| 5 | 5,38,67 | 18 | 55,60,30 |
| 6 | 6,68,57 | 19 | 58,65,12 |
| 7 | 9,51,7 | 20 | 13,14,22 |
| 8 | 10,39,8 | 21 | 15,16,28 |
| 9 | 40,63,66 | 22 | 17,23,32 |
| 10 | 37,44,59 | 23 | 24,26,33 |
| 11 | 41,11,18 | 24 | 31,36,34 |
| 12 | 42,19,28 | 25 | 40,66,72 |
| 13 | 43,20,29 | 26 | 5,44,53 |

Объем реферативной части определяется сложность и содержательностью вопросов выбранного варианта. Рекомендуется при освещении вопроса излагать сущность предмета исследования, этапы развития процесса, характерные черты, избегать многословности и дублирования материала.

Во второй, практической части работы, необходимо провести мини – исследование конкретной проблемы, стоящей перед организацией, в которой работает студент (или которую он выберет в качестве объекта исследования).

В качестве объекта исследования может быть выбрано любое предприятие, занимающееся предпринимательством, торговлей, производством, жизненные ситуации из личного опыта студента.

Практическая часть начинается с краткой характеристики объекта исследования. Продолжением практической части работы является исследование, анализ, обобщение, разработка рекомендаций по материалам объекта исследования в соответствии с вопросами выбранного варианта.

Объем контрольной работы составляет 20 – 25 страниц. Работа может быть написана от руки пастой одного цвета, аккуратно и грамотно в ученической тетради или

набрана на компьютере. **Работа должна быть представлена до экзамена.**

Перечень вопросов для выполнения работы может быть использован для подготовки к экзамену.

Перечень вопросов для выполнения контрольной работы и самоконтроля

1. Какие задачи стоят перед лицом, принимающим управленческое решение?
2. Формы разработки управленческого решения.
3. Формы реализации управленческого решения.
4. Приведите структурную иерархию функций, процедур и операций, прокомментируйте её. Что представляет собой функция в общем виде?
5. Этапы разработки управленческого решения. Краткая характеристика каждого из них.
6. Этапы реализации управленческого решения. Краткая характеристика каждого из них.
7. выгоды делегирования полномочий для лица, принимающего решение и для подчиненных (подчиненных).
8. Психологические аспекты в реализации управленческих решений.
9. Требования, предъявляемые к контролю при разработке управленческих решений и свойства контроля.
10. Основные процедуры процесса разработки и реализации управленческого решения.
11. Сходства и различия перечня действий процедур разработки и реализации управленческого решения.
12. Ресурсы, выделяемые для разработки управленческого решения и ресурсы для реализации управленческого решения.
13. Какие действия руководителя и аппарат управления необходимы для утверждения и принятия управленческого решения?
14. Почему моделирование является обязательным для разработки и реализации управленческого решения?
15. Какие типы моделей выделяют в общей теории моделирования?
16. Какая модель разработки управленческих решений является исторически первой?
17. На чем основана модель при разработке управленческих решений? В чем её суть?
Основные элементы.
18. какие факторы ограничивают рациональность при разработке управленческих решений? (По мнению Г. Саймона).
19. Суть моделей Г. Минцберга при разработке управленческих решений?
20. Каковы критерии выбора оптимального решения в подсознании ЛППР (по модели «Сначала вижу» при разработке управленческих решений)?
21. Суть модели В. Врума и Йетона при разработке управленческих решений?
22. В чем состоят принципиальные различия между рациональной моделью, моделью Саймона, модели Минцберга, Врума и Йетона.
23. Каково назначению моделей процесса принятия решения?
24. Назовите модели, соответствующие рациональному и нерациональному подходу при разработке управленческих решений?
25. Можно ли считать управленческие решения, разработанные нерационально, неэффективными? Обоснуйте свой ответ.
26. Что включают в себя аналитические методы при разработке управленческих решений?
27. Что понимается под статистическими методами при разработке управленческих

- решений?
28. В чем заключается суть метода математического программирования при разработке управленческих решений?
 29. В каком случае используется линейное программирование при разработке управленческих решений? Каковы его основные этапы?
 30. Что включает в себя графическое (геометрическое) решение задачи линейного программирования при разработке управленческих решений?
 31. Этапы симплекс – метода решения задач линейного программирования при разработке управленческих решений?
 32. В чём заключается решение двойственных задач линейного программирования при разработке управленческих решений?
 33. Приведите в общем виде ситуацию, на основе которой можно бы было составить задачу линейного программирования при разработке управленческих решений?
 34. Ограничения при решении задач линейного программирования при разработке управленческих решений.
 35. Приведите примеры использования моделей линейного программирования при разработке управленческих решений.
 36. Типы мышления при разработке управленческих решений.
 37. Факторы, оказывающие влияние на принятие интуитивных решений (естественные и искусственные).
 38. Алгоритм принятия решения на основе интуиции.
 39. Какие существуют экспертные методы при разработке управленческих решений?
 40. На чем основан метод вопросов и ответов при разработке управленческих решений?
 41. Особенности метода мозгового штурма при разработке управленческих решений?
 42. В каких случаях применяется метод дискуссии при разработке управленческих решений?
 43. Методы морфологического анализа при разработке управленческих решений. В чем заключаются их различия?
 44. Основная суть метода экспертных оценок.
 45. Анкетирование, интегрирование, метод Делфи, как основные виды опроса.
 46. Что следует понимать под критериями оценки при разработке управленческих решений?
 47. Как выполняется метод сценариев при разработке, выбора или реализации управленческого решения.
 48. Какие условия необходимы для эффективности математических методов при разработке управленческих решений? Почему?
 49. Метод дерева решений, как один из важнейших комбинированных методов при разработке управленческих решений?
 50. В чём заключается общая идея метода сценариев при разработке управленческих решений?
 51. Основные этапы осуществления метода мозгового штурма при разработке управленческих решений?
 52. Провести сравнительный анализ комбинированных методов при разработке управленческих решений?
 53. Какова роль информации при разработке управленческих решений и в чём она выражается?
 54. какие основные требования предъявляются к информации при разработке управленческих решений? Почему они необходимы?
 55. Каким количеством информации при разработке управленческих решений должны обладать менеджеры?

56. Какие существуют «приёмы борьбы» с информационной перегрузкой при разработке управленческих решений?
57. Дайте определение понятия информация, информационная среда, управленческое решение, процесс РУР, система поддержки принятия решений, экспертные системы в РУР в электронном виде.
58. Назовите основные этапы переработки информации менеджером при разработке управленческих решений?
59. Что включает в себя процесс информационного обеспечения разработки управленческого решения?
60. Какова роль социальных и психологических методов при разработке и реализации РУР?
61. Какие существуют психологические аспекты информационного обеспечения РУР?
62. Что такое и чем объясняется «сдвиг» риска при групповом принятии решения?
63. Чем отличается женский тип управления от мужского?
64. каковы психологические причины возникновения искажения информации при её передаче в процессе РУР?
65. Что называется психологической диффузией ответственности при групповом принятии решений?
66. Каковы психологические принципы неудач в групповом принятии управленческого решения?
67. Перечислите основные элементы, влияющие на качество процесса разработки и реализации управленческого решения.
68. Что такое эффективность управленческого решения? Из чего она складывается?
69. Сформулируйте основные типы эффективности.
70. Перечислите используемые наиболее часто методы измерения экономической эффективности управленческих решений.
71. На чем основан косвенный метод оценки экономической эффективности?
72. Что такое качество и эффективность управленческого решения?

Вопросы к зачету по дисциплине

1. Значение теории принятия решений в современном мире. Управленческая проблема и управленческое решение.
2. Функции управленческого решения.
3. Подходы к принятию управленческого решения.
4. Классификация управленческих решений.
5. Организация процесса разработки управленческого решения.
6. Стадии разработки управленческого решения.
7. Определение критериев оценки вариантов управленческого решения.
8. Общий механизм принятия управленческого решения.
9. Методы оценки вариантов управленческого решения.
10. Организационная культура принятия управленческих решений.
11. Разработка и принятия управленческого решения в условиях неопределенности.
12. Разработка и принятия управленческого решения в условиях риска.
13. Эффективное управленческое решение.
14. Индивидуальный выбор критерия оценки оптимального управленческого решения.
15. Групповой выбор критерия оценки оптимального управленческого решения.
16. Осуществление волевого акта выбора оптимального управленческого решения.
17. Централизация и децентрализация процесса разработки управленческих решений.
18. Процедурный характер выбора управленческого решения.
19. Основные феномены управленческих решений.
20. Становление науки об управленческих решениях и ее связь с другими науками.
21. Эффективность управленческого решения и ее составляющие.
22. Модели принятия управленческих решений в организациях.
23. Целевая ориентация управленческих решений.
24. Требования, предъявляемые к управленческим решениям и условия их достижения.
25. Роль информации в процессе разработки решения.
26. Мотивация и стимулирование в процессе выбора управленческого решения.
27. Приемы и способы разработки оптимальных управленческих решений.
28. Власть и организационная иерархия в процессе разработки и принятия управленческого решения.
29. Особенности управленческих решений в социально-педагогических системах.
30. Система рыночных институтов процесса разработки управленческого решения.
31. Информационная структура управленческого решения.
32. Концепции разработки управленческих решений.
33. Оценка экономической эффективности управленческого решения.
34. Использование научных методов в теории принятия решения.
35. Личность руководителя в системе принятия управленческих решений.
36. Условия и факторы качества управленческих решений.
37. Психологические особенности принятия управленческих решений.
38. Сущность рациональных методов управленческого решения.
39. Роль человеческого фактора в процессе принятия управленческого решения.

7. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Информационные технологии — обучение в электронной образовательной среде с целью расширения доступа к образовательным ресурсам (теоретически к неограниченному объему и скорости доступа), увеличения контактного взаимодействия с преподавателем, построения индивидуальных траекторий подготовки и объективного контроля и мониторинга знаний студентов.

- Университетская электронная система тестирования.
- Система дистанционного образования на основе оболочки Moodle, позволяющая создавать учебные курсы в электронном виде.
- Использование Системы Электронного Обучения СЭО ФГБОУ «БГПУ».
- Портал «Информационно-коммуникационные технологии в образовании»
- Электронные ресурсы Научной библиотеки ФГБОУ ВПО «БГПУ».
- Мультимедийное сопровождение лекций и практических занятий.
- Комплект электронных презентаций по темам.
- Комплект DVD-дисков с учебными материалами по темам.

8. СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ И ИНФОРМАЦИОННЫХ РЕСУРСОВ

Основная литература:

1. Балдин, К. В. Управленческие решения / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. – М.: [Дашков и Ко](#), 2009. - 496 с.
2. Карданская, Н. Л. Управленческие решения / Н.Л. Карданская. – М.: [Юнити-Дана](#), 2009. - 440 с.
3. Лапыгин, Ю. Н. Управленческие решения / Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин. – М.: [Эксмо](#), 2009. - 448 с.
4. Смирнов, Э.А. Управленческие решения / Э.А. Смирнов. – М.: РИОР, 2009. – 362 с.

Дополнительная литература:

1. Афоничкин, А. И. Управленческие решения в экономических системах / А.И. Афоничкин, Д.Г. Михаленко. – СПб.: Питер, 2009. – 480 с.
2. Бирман, Л. А. Управленческие решения. Учебное пособие для ВУЗов / Л.А. Бирман. – М.: Дело, 2008. – 208 с.
3. Гапоненко, Т. В. Управленческие решения / Т.В. Гапоненко. – М.: Феникс, 2008. – 284 с.
4. Ивасенко, А. Г., Разработка управленческих решений / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, Е.Н. Плотникова. – М.: [КноРус](#), 2008. - 168 с.
5. Козырь, Ю. В. Стоимость компании: оценка и управленческие решения / Ю.В. Козырь. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Альфа-Пресс, 2009. – 376 с.
6. Левина, С. Ш. [Управленческие решения. Конспект лекций](#) / С.Ш. Левина. – М.: Феникс, 2009. – 255 с.
7. Лифшиц, А. С. Управленческие решения / А.С. Лифшиц. – М.: [КноРус](#), 2009. – 248 с.
8. Лукичева, Л. И. Управленческие решения / Л.И. Лукичева, Д.Н. Егорычев. – М.: Омега – Л, 2008. – 384 с.
9. Русаков, С. В. Управленческие решения / С.В. Русаков. – М.: Элит, 2007. – 132с.
10. Просветов, Г. И. Управленческие решения. Задачи и решения / Г.И. Просветов. – М.: Альфа – Пресс, 2009. – 320 с.
- Урубков А. Р. Методы и модели оптимизации управленческих решений / А.Р. Урубков, И.В. Федотов. – М.: Дело АНХ, 2009. - 240 с.

11. Фатхутдинов, Р. А. Управленческие решения: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Инфра - М, 2006. – 344 с.
12. Филинов, Н. Б. Разработка и принятие управленческих решений / Н.Б. Филинов. – М.: [Инфра-М](#), 2009. - 320 с.
13. Юкаева, В. С. Управленческие решения. (Учебное пособие, 4 изд.) / В.С. Юкаева. – М.: Издательский дом «Дашков и К», 2009. – 324 с.

9. Материально-техническая база

Материально-технического обеспечения включает в себя: лекционную аудиторию (405) (оборудованную видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном) помещения для проведения семинарских и практических занятий (оборудованные учебной мебелью), библиотеку (имеющую рабочие места для студентов, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет), компьютерный классы (302), имеющий выход в сеть Интернет.

10. Лист изменений и дополнений

**Утверждение изменений и дополнений в РПД для реализации в 20__/20__
уч. г.**

РПД обсуждена и одобрена для реализации в 20__/20__ уч. г. на заседании кафедры (протокол № __ от «__» ____ 20__ г.).

Разработчик: Лапицкий О.И., к.п.н., доцент