

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Цветлюк Лариса Сергеевна

Должность: Ректор

Дата подписания: 23.07.2025 13:54:44

Уникальный программный ключ:

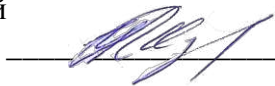
e4e919f04dc802624637575c97796a744138b177b88dd38f9301d8c2340974f9

Автономная некоммерческая организация
высшего образования
«Институт непрерывного образования»

Рассмотрено

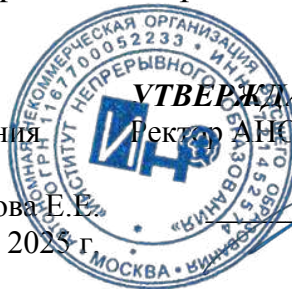
на заседании кафедры экономики и управления

Зав. кафедрой



Бодрова Е.Е.

28 апреля 2025 г.



УТВЕРЖДАЮ:

Ректор АНО ВО «ИНО»

Цветлюк Л.С.

28 апреля 2025 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Методы принятия управленческих решений

для направления подготовки

**38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»,
направленность (профиль) «Муниципальное управление»**

Уровень бакалавриата

Квалификация выпускника

Бакалавр

Руководитель основной профессиональной
образовательной программы
доц., к.э.н. Бодрова Е.Е.

Москва, 2025 г.

Рабочая программа учебной дисциплины «Методы принятия управленческих решений» разработана Котовой А.А.

Рабочая программа учебной дисциплины «**Методы принятия управленческих решений**» разработана на основании федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» (уровень бакалавриата), утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 13 августа 2020 г. № 1016, учебного плана по основной профессиональной образовательной программе высшего образования по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление».

СОДЕРЖАНИЕ

1. Общие положения.....	4
1.1. Цель и задачи учебной дисциплины.....	4
1.2. Место учебной дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы.....	4
1.3. Планируемые результаты обучения по учебной дисциплине в рамках планируемых результатов освоения основной профессиональной образовательной программы.....	4
2. Объем учебной дисциплины, включая контактную работу обучающегося с преподавателем и самостоятельную работу обучающегося.....	6
3. Содержание учебной дисциплины.....	7
3.1. Учебно-тематический план по очной форме обучения.....	7
3.2. Учебно-тематический план по очно-заочной форме обучения.....	8
3.3. Учебно-тематический план по заочной форме обучения.....	9
4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по учебной дисциплине.....	9
5. Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине.....	12
5.1. Форма промежуточной аттестации обучающегося по учебной дисциплине....	12
5.2. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.....	12
5.3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания.....	13
5.4. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы..	15
5.5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.....	37
6. Перечень основной и дополнительной литературы для освоения учебной дисциплины.....	38
6.1. Основная литература.....	38
6.2. Дополнительная литература.....	38
7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», современные профессиональные базы данных и информационные системы, необходимые для освоения учебной дисциплины.....	38
8. Методические указания для обучающихся по освоению учебной дисциплины.....	38
9. Программное обеспечение информационно- коммуникационных технологий.....	40
9.1. Информационные технологии.....	40
9.2. Программное обеспечение.....	40
9.3. Информационно-справочные системы.....	40
10. Перечень материально-технического обеспечения, необходимого для реализации программы по учебной дисциплине	40
11. Образовательные технологии.....	40

1. Общие положения

1.1. Цель и задачи дисциплины

Цель учебной дисциплины заключается в формировании у обучающихся представлений о методологии управленческих решений и факторами обеспечения их качества и эффективности.

Задачи учебной дисциплины:

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

- освоить теоретические знания в сфере технологий принятия управленческих решений;
- познакомиться с содержанием процесса разработки и принятия управленческих решений, условиями и факторами обеспечения их качества и эффективности.
- приобрести навыки по разработке управленческих решений и оценки рисков; по отбору методов и инструментов при разработке управленческих решений и оценке последствий их реализации.

1.2. Место учебной дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы.

Дисциплина является элементом вариативной части Блока 1 дисциплин по выбору ОПОП.

1.3. Планируемые результаты обучения по учебной дисциплине в рамках планируемых результатов освоения основной профессиональной образовательной программы.

Процесс освоения учебной дисциплины направлен на формирование у обучающихся следующей компетенции: ПК-5

В результате освоения дисциплины студент должен демонстрировать следующие результаты образования:

Код компетенции	Содержание компетенции	Индикаторы достижения профессиональных компетенций
ПК-5	Способен примерять знания экономики, социологии, законодательного обеспечения управленческих решений в сфере государственного и муниципального управления	ПК-5.1. Владеет экономическими знаниями для обеспечения управленческих решений в сфере государственного и муниципального управления ПК-5.2. Владеет знаниями социологии для обеспечения управленческих решений в сфере государственного и муниципального управления ПК-5.3. Владеет знаниями законодательного обеспечения управленческих решений в сфере государственного и муниципального управления

2. Объем учебной дисциплины, включая контактную работы обучающегося с преподавателем и самостоятельную работу обучающегося

Общая трудоемкость учебной дисциплины составляет **5** зачетных единиц.

Очная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры
		5
Аудиторные учебные занятия, всего	38	38
В том числе:		
Учебные занятия лекционного типа	18	18
Практические занятия	20	20
Самостоятельная работа обучающихся, всего	138	138
В том числе:		
Самоподготовка	98	98
Доклады/рефераты	16	16
Тестирование	16	16
Практические задания	8	8
Вид промежуточной аттестации (зачет с оценкой)	4	Зачет с оценкой
Общая трудоемкость учебной дисциплины	180	

Очно-заочная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры
		5
Аудиторные учебные занятия, всего	30	30
В том числе:		
Учебные занятия лекционного типа	14	14
Практические занятия	16	16
Самостоятельная работа обучающихся, всего	146	146
В том числе:		
Самоподготовка	106	106
Доклады/рефераты	16	16
Тестирование	16	16
Практические задания	8	8
Вид промежуточной аттестации (зачет с оценкой)	4	Зачет с оценкой
Общая трудоемкость учебной дисциплины	180	

Заочная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры
		5
Аудиторные учебные занятия, всего	20	20
В том числе:		
Учебные занятия лекционного типа	8	8
Практические занятия	12	12
Самостоятельная работа обучающихся, всего	156	156
В том числе:		
Самоподготовка	110	110
Доклады/рефераты	16	16
Тестирование	16	16
Практические задания	8	8
Вид промежуточной аттестации (зачет с оценкой)	4	Зачет с оценкой
Общая трудоемкость учебной дисциплины	180	

3. Содержание учебной дисциплины

3.1. Учебно-тематический план по очно-заочной форме обучения

Объем аудиторных занятий составляет 38 ч.

Объем самостоятельной работы – 138 ч.

№ п/ п	Модуль, раздел (тема)	Виды учебной работы, академических часов					Формы контроля освоения обучающимися учебной дисциплины				
		Всего	Самостоятельная работа обучающегося	Контактная работа преподавателя с обучающимися			Текущий контроль освоения обучающимися учебной дисциплины				Промежуточная аттестация обучающихся
				Всего	Лекционного типа	Практические занятия	Доклады/рефераты	Практическое задание	Тестирование	Деловые игры	Зачет с оценкой
1	Тема 1. Понятие и сущность управленческих решений	36	27	8	4	4	+	+	+		
2	Тема 2. Организация процесса разработки и принятия управленческого решения	36	27	8	4	4	+	+	+	+	
3	Тема 3. Методы принятия решений в условиях неопределенности и риска	36	29	8	4	4	+	+	+	+	
4	Тема 4. Эффективность различных форм управленческих решений	34	27	7	3	4	+	+	+		
5	Тема 5. Качество и эффективность управленческих решений	34	27	7	3	4	+	+	+		
ВСЕГО ЧАСОВ		180	138	38	18	20					4

3.2. Учебно-тематический план по очно-заочной форме обучения

Объем аудиторных занятий составляет 30 ч.

Объем самостоятельной работы – 146 ч.

№ п/ п	Модуль, раздел (тема)	Виды учебной работы, академических часов					Формы контроля освоения обучающимися учебной дисциплины				
		Всего	Самостоятельная работа обучающегося	Контактная работа преподавателя с обучающимися			Текущий контроль освоения обучающимися учебной дисциплины				Промежуточная аттестация обучающихся
				Всего	Лекционного типа	Практические занятия	Доклады/рефераты	Практическое задание	Тестирование	Деловые игры	
1	Тема 1. Понятие и сущность управленческих решений	36	29	6	3	3	+	+	+		
2	Тема 2. Организация процесса разработки и принятия управленческого решения	36	29	6	3	3	+	+	+	+	
3	Тема 3. Методы принятия решений в условиях неопределенности и риска	36	29	7	3	4	+	+	+	+	
4	Тема 4. Эффективность различных форм управленческих решений	34	30	6	3	3	+	+	+		
5	Тема 5. Качество и эффективность управленческих решений	34	29	5	2	3	+	+	+		
ВСЕГО ЧАСОВ		180	146	30	14	16					4

3.2. Учебно-тематический план по заочной форме обучения

Объем аудиторных занятий составляет 20 ч.

Объем самостоятельной работы –156 ч.

№ п/ п	Модуль, раздел (тема)	Виды учебной работы, академических часов					Формы контроля освоения обучающимися учебной дисциплины				
		Всего	Самостоятельная работа обучающегося	Контактная работа преподавателя с обучающимися			Текущий контроль освоения обучающимися учебной дисциплины				Промежуточная аттестация обучающихся
				Всего	Лекционного типа	Практические занятия	Доклады/рефераты	Практическое задание	Тестирование	Деловые игры	
1	Тема 1. Понятие и сущность управленческих решений	36	31	6	2	4	+	+	+		
2	Тема 2. Организация процесса разработки и принятия управленческого решения	36	31	4	2	2	+	+	+	+	
3	Тема 3. Методы принятия решений в условиях неопределенности и риска	36	31	4	2	2	+	+	+	+	
4	Тема 4. Эффективность различных форм управленческих решений	34	32	3	1	2	+	+	+		
5	Тема 5. Качество и эффективность управленческих решений	34	31	3	1	2	+	+	+		
ВСЕГО ЧАСОВ		180	156	20	8	12					4

4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по учебной дисциплине

Тема 1. Понятие и сущность управленческих решений

Перечень изучаемых элементов содержания учебной дисциплины. Теория принятия решений. Условия необходимости принятия решений. Ограничивающие факторы принятия решений. Решения, типичные для функций управления. Понятие и структура управленческого решения. Объекты и субъекты, предмет и цель решений. Сущность, свойства и содержание управленческого решения. Экономическая,

организационная, социальная, правовая и технологическая сущность управленческих решений. Влияние внешней среды на реализацию альтернативных управленческих решений. Взаимодействие и противодействие в процессе управленческого воздействия.

Типология, принципы, требования, формы и уровни управленческих решений. Основные подходы к классификации управленческих решений. Варианты классификации управленческих решений. Разновидности организационных решений: запрограммированные, незапрограммированные, компромиссные. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Условия выполнения требований. Условия и факторы качества управленческих решений.

Вопросы для самоподготовки

1. Теория принятия решений.
2. Понятие и структура управленческого решения.
3. Взаимодействие и противодействие в процессе управленческого воздействия.
4. Типология, принципы, требования, формы и уровни управленческих решений.

Формы контроля самостоятельной работы обучающихся: проверка ответов на вопросы самоподготовки.

Тема 2. Организация процесса разработки и принятия управленческого решения

Перечень изучаемых элементов содержания учебной дисциплины.

Основные понятия системного подхода. Основные задачи и требования системного подхода. Целесообразность применения системного подхода при подготовке и реализации управленческих решений. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения. Общий алгоритм действий менеджера при разработке решений.

Цели как основы технологий принятия управленческих решений. Построение дерева целей. Целевая ориентация управленческих решений. Определение альтернатив решения проблемы. Учет совокупности внешних и внутренних факторов при разработке и принятии решений. Анализ альтернатив действий. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив. Оценка, обоснование и выбор альтернативы (варианта решения проблемы).

Вопросы для самоподготовки

1. Основные понятия системного подхода.
2. Целесообразность применения системного подхода при подготовке и реализации управленческих решений.
3. Общий алгоритм действий менеджера при разработке решений.
4. Целевая ориентация управленческих решений.
5. .Оценка, обоснование и выбор альтернативы (варианта решения проблемы).

Формы контроля самостоятельной работы обучающихся: проверка ответов на вопросы самоподготовки.

Тема 3. Методы принятия решений в условиях неопределенности и риска

Перечень изучаемых элементов содержания учебной дисциплины.

Определение понятий неопределенность и риск. Соотношения между неопределенностями и рисками. Уровни неопределенности. Особенности неопределенности как процесса и как явления. Источники объективных и субъективных неопределенностей. Влияние характеристик информации на состояние неопределенности.

Основные причины возникновения неопределенностей, связанных с профессионализмом персонала. Типы ошибок, увеличивающих неопределенность в организационной, экономической, технологической, социальной и правовой составляющей управленческой деятельности. Особенности выработки решения в условиях неопределенности и риска.

Вопросы для самоподготовки

1. Определение понятий неопределенность и риск.
2. Влияние характеристик информации на состояние неопределенности.
3. Основные причины возникновения неопределенностей, связанных с профессионализмом персонала.
4. Особенности выработки решения в условиях неопределенности и риска.

Формы контроля самостоятельной работы обучающихся: проверка ответов на вопросы самоподготовки.

Тема 4. Эффективность различных форм управленческих решений

Перечень изучаемых элементов содержания учебной дисциплины. Понятие эффективности решения. Виды эффективности. Критерии эффективности и их обоснование. Оценка эффективности решения. Формы подготовки управленческих решений: указ, закон, приказ, распоряжение, указание, положение, инструкция, правила, договор, оферта, акт, план. Формы реализации: предписание, убеждение, разъяснение, принуждение, наставление, деловая беседа, личный пример, обучение, совет, деловая игра (тренинг), совещание, отчет. Совместное использование форм подготовки и реализации управленческих решений. Контроль реализации управленческих решений.

Вопросы для самоподготовки

1. Понятие эффективности решения.
2. Оценка эффективности решения.
3. Формы подготовки управленческих решений.
4. Формы реализации управленческих решений.

Формы контроля самостоятельной работы обучающихся: проверка ответов на вопросы самоподготовки.

Тема 5. Качество и эффективность управленческих решений

Перечень изучаемых элементов содержания учебной дисциплины. Личность руководителя, ее основные характеристики. Разновидности авторитета личности. Влияние нравственных критериев на отношения работников к управленческим решениям. Понятие этики, этические нормы. Основные направления этики. Регулирующая функция этики по отношению людей к профессиональной деятельности. Моральное решение. Управленческие решения и ответственность. Взаимосвязь ответственности и полномочий. Виды ответственности. Условия возникновения ответственности. Понятие вины. Ответственность руководителя.

Вопросы для самоподготовки

1. Личность руководителя, ее основные характеристики.
2. Управленческие решения и ответственность.
3. Ответственность руководителя.

Формы контроля самостоятельной работы обучающихся: проверка ответов на вопросы самоподготовки.

5. Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине

5.1. Форма промежуточной аттестации обучающегося по учебной дисциплине.

Контрольным мероприятием промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине является зачет с оценкой (5 семестр), который проводится в **устной** форме.

5.2. Перечень компетенции с указанием этапов ее формирования в процессе освоения образовательной программы.

Код компетенции	Содержание компетенции	Компоненты компетенции, степень их освоения	Индикаторы достижения профессиональных компетенций	Результаты обучения
ПК-5	Способен примерять знания экономики, социологии, законодательного обеспечения управленческих решений в сфере государственного и муниципального управления	Компоненты компетенции соотносятся с содержанием дисциплины, и компетенция реализуется частично	ПК-5.1. Владеет экономическими знаниями для обеспечения управленческих решений в сфере государственного и муниципального управления ПК-5.2. Владеет знаниями социологии для обеспечения управленческих решений в сфере государственного и муниципального управления ПК-5.3. Владеет знаниями законодательного обеспечения управленческих решений в сфере государственного и муниципального управления	Знать: основные экономические законы и положения Уметь: Использовать экономические знания для обеспечения управленческих решений в сфере государственного и муниципального управления Владеть: экономическими знаниями для обеспечения управленческих решений в сфере государственного и муниципального управления

5.3. Описание показателей и критериев оценивания компетенции на различных этапах ее формирования, описание шкал оценивания

Код компетенции	Этапы формирования компетенции	Инструмент, оценивающий сформированность компетенции*	Показатель оценивания компетенции
ПК-5	Этап формирования	Реферат/	А) полностью

знаниевой основы компетенций (этап формирования содержательно-теоретического базиса компетенции) Лекционные и практические занятия по темам: Тема 1. Понятие и сущность управленческих решений Тема 2. Организация процесса разработки и принятия управленческого решения Тема 3. Методы принятия решений в условиях неопределенности и риска Тема 4. Эффективность различных форм управленческих решений Тема 5. Качество и эффективность управленческих решений	Доклад* Практическое задание* Деловая/ролевая игра* Тестирование* Зачет с оценкой*	сформирована - 5 баллов Б) частично сформирована - 3-4 балла С) не сформирована- 2 и менее баллов
--	---	--

***Характеристики инструментов (средств), оценивающих сформированность компетенций:**

Реферат – продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее. В реферате должна быть раскрыта тема, структура должна соответствовать теме и быть отражена в оглавлении, размер работы – 10-15 стр. печатного текста (список литературы и приложения в объем не входят), снабженного сносками и списком использованной литературы. Текстовая часть работы состоит из введения, основной части и заключения. Во введении обучающийся кратко обосновывает актуальность избранной темы реферата, раскрывает цель и задачи, которые он собирается решить в ходе своего небольшого исследования. В основной части (может состоять из 2-3 параграфов) подробно раскрывается содержание вопросов темы. В заключении должны быть кратко сформулированы полученные результаты исследования, приведены обобщающие выводы. Заключение может включать предложения автора, в том числе и по дальнейшему изучению заинтересовавшей его проблемы. В список литературы обучающийся включает только те издания, которые он использовал при написании реферата (не менее 5-7). В тексте обязательны ссылки на использованную литературу, оформленные в соответствии с ГОСТом. В приложении к реферату могут выноситься таблицы, графики, схемы и другие вспомогательные материалы, на которые имеются ссылки в тексте реферата.

Критерии оценки реферата: 1) Степень раскрытия сущности вопроса: а) соответствие плана теме реферата; б) соответствие содержания теме и плану реферата; в) полнота проанализированного материала по теме; умение работать с отечественными и зарубежными научными исследованиями, критической литературой, периодикой, систематизировать и структурировать материал; г) обоснованность способов и методов работы с материалом, адекватное и правомерное использование методов классификации, сравнения и др.; е) умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме). 2) Оригинальность текста: а) самостоятельность в постановке проблемы, формулирование нового аспекта известной проблемы в установлении новых связей (межпредметных, внутрипредметных, интеграционных); б) явленность авторской позиции, самостоятельность оценок и суждений; д) стилевое единство текста, единство жанровых черт. 3) Обоснованность выбора источников: а) оценка использованной литературы: привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, последние статистические

данные, сводки, справки и т.д.). 4) Соблюдение требований к оформлению: а) насколько верно оформлены ссылки на используемую литературу, список литературы. б) оценка грамотности и культуры изложения (в т.ч. орфографической, пунктуационной, стилистической культуры), владение терминологией; в) соблюдение требований к объёму реферата.

Доклад – продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы. Доклад – это научное сообщение на практическом занятии, заседании научного кружка или учебно-теоретической конференции. **Критерии оценки доклада:** соответствие содержания заявленной теме; актуальность, новизна и значимость темы; аргументированность, полнота, структурированность и логичность изложения; свободное владение материалом: последовательность, умение вести дискуссию, правильно отвечать на вопросы; самостоятельность, степень оригинальности предложенных решений, иллюстративности, обобщений и выводов; наличие собственного отношения автора к рассматриваемой проблеме/теме (насколько точно и аргументировано выражено отношение автора к теме доклада); представление материала: качество презентации, оформления; культура речи, ораторское мастерство (соблюдение норм литературного языка, правильное произношение слов и фраз, оптимальный темп речи; умение правильно расставлять акценты; умение говорить достаточно громко, четко и убедительно); использование профессиональной терминологии (оценка того, насколько полно отражены в выступлении обучающегося профессиональные термины и общекультурные понятия по теме, а также насколько уверенно выступающий ими владеет); выдержанность регламента.

Практическое задание – это частично регламентированное задание, имеющее алгоритмическое или нестандартное решение, позволяющее диагностировать умения интегрировать знания различных научных областей, аргументировать собственную точку зрения, доказывать правильность своей позиции. Может выполняться в индивидуальном порядке или группой обучающихся.

Деловая и/или ролевая игра – совместная деятельность группы обучающихся и преподавателя под управлением преподавателя с целью решения учебных и профессионально-ориентированных задач путем игрового моделирования реальной проблемной ситуации. Позволяет оценивать умение анализировать и решать типичные профессиональные задачи. **Критерии оценки:** 2 балла – репродуктивный уровень участия в деловой игре (участвующий воспроизводит предлагаемые задания); 3 балла – продуктивный уровень (участвующий предлагает свои варианты действия); 4 балла – поисково-исследовательский уровень (участвующий применяет полученную информацию в нестандартных ситуациях); 5 баллов – креативный уровень (участвующий моделирует новое видение заданной проблемы).

Тестирование – это контрольное мероприятие по учебному материалу, состоящее в выполнении обучающимся системы стандартизированных заданий, которая позволяет автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося. Тестирование включает в себя следующие типы заданий: задание с единственным выбором ответа из предложенных вариантов, задание на определение верных и неверных суждений; задание с множественным выбором ответов. **Критерии оценки:** от 90% до 100% правильно выполненных заданий – отлично; от 70% до 89% правильно выполненных заданий – хорошо; от 50% до 69% правильно выполненных заданий – удовлетворительно; от 0 до 49 % правильно выполненных заданий – не удовлетворительно.

Зачет с оценкой – контрольное мероприятие, которое проводится по учебной дисциплине в виде, предусмотренном учебным планом, по окончании изучения курса.

Занятие аудиторное, проводится в устной или письменной форме с использованием фондов оценочных средств по учебной дисциплине.

5.4. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Текущая аттестация

Темы докладов/ рефератов:

1. Анализ и совершенствование методики ПРУР в технической системе.
2. Анализ и совершенствование методики ПРУР в социальной системе.
3. Особенности разработки УР в человеко-машинных системах.
4. Методы оценки качества УР.
5. Анализ влияния традиций, специфики предприятия на ПРУР.
6. Разработка системы приоритетов потребностей и интересов человека при реализации УР.
7. Разработка системы приоритетов потребностей и интересов общества при реализации УР.
8. Организационная подготовка разработки УР.
9. Информационная подготовка разработки УР.
10. Социально-психологическая подготовка разработки УР.
11. Роль личности руководителя в процессе разработки УР.
12. Оценка неопределенности и риска при ПРУР.
13. Анализ методов моделирования УР.
14. Прогнозирование при разработке УР.
15. Методы коллективной разработки УР.
16. Виды рисков и их учет при ПРУР.
17. Анализ современных тенденций использования информационных технологий в процессе подготовки УР.
18. Методы оценки альтернатив при ПРУР.
19. Анализ современных тенденций использования средств оргтехники (пейджеры, сотовая связь, факсы, ксероксы и др.) для повышения эффективности УР.
20. Возможности компьютеров системы "мультимедиа" для машинной разработки УР.
21. Компьютерные системы ответа на письма граждан в аппарате высокопоставленных чиновников.
22. Формы и виды контроля при ПРУР.
23. Организация взаимодействия разработчика и исполнителя УР.
24. Проблема сочетания полномочий и ответственности при ПРУР.
25. Влияние личностных качеств человека при ПРУР.
26. Анализ зарубежных представлений о ПРУР.
27. Современные методики расчета эффективности УР.
28. Методы повышения эффективности разрабатываемых УР.
29. Особенности разработки УР в малых предприятиях.
30. Построение системы контроля при реализации УР.

Практические задания для самостоятельной работы студентов:

Задание 1. Проанализируйте приведенные в таблице варианты новой модели автомобиля и определите наилучший вариант для производства.

Модель	Комфорт (усл.оц.)	Макс. скорость (км/ч)	Расход топлива на 100 км	Объем багажника, л	Стоимость ТО (н/час), руб.	Цена \$	Дизайн (усл.оц.)

Альфа	4,3	220	8,8	360	3800	22000	6,3
Бета	5,2	170	8,6	480	4100	31000	6,0
Гамма	4,7	180	7,4	440	3400	26000	5,9
Дельта	4,9	170	6,9	470	3600	29000	5,6

Задание 2. Какие элементы ближнего и дальнего окружения внешней среды учитывались директором в компании? Какие информационные части учтенных элементов внешней среды анализировались в компании?

Ситуация. Рекламное агентство ЗАО «Фокус» было создано в 1998 г. и занимается продвижением на рынок рекламно-сувенирной продукции из текстиля, стекла, керамики, драгоценных камней с нанесением фирменной символики клиента. Штат компании включает директора, трех менеджеров по продажам, менеджера по производству, главного бухгалтера, секретаря и курьера - итого 8 человек. Компания имеет один магазин для розничной и оптовой продажи, а также отправляет продукцию в другие магазины. Все годы вплоть до начала второго квартала 2000 г. компания получала хорошую прибыль. Однако в начале апреля 2000 г. заказы на стекло и керамику - основной источник доходов - стали катастрофически уменьшаться. Директор уволил менеджера по продажам этой продукции и переложил работу по продвижению стекла и керамики на других менеджеров. Однако положение не улучшилось. Увольнение работника и отвлечение оставшихся менеджеров от их основной работы внесли nervoznost и добавили новые убытки по продажам указанной продукции. Экстренная рекламная кампания с раздачей бесплатных образцов не принесла компании успеха. Финансовое положение компании существенно ухудшилось.

Задание 3. В каких типовых процедурах подготовки УР возможны существенные неопределенности для данной ситуации? Составьте набор ключевых неопределенностей и соответствующих им рисков. Какие стратегии можно использовать для уменьшения рисков?

Ситуация. Компания ОАО «Интеллект-М» занимается издательской деятельностью - в основном изданием учебной литературы для высших и средних учебных заведений. Директор задумал подготовить решение о расширении торговой базы компании. Он поручил своим специалистам подготовить информацию для этого решения по следующим направлениям:

- результаты маркетингового анализа о возможном спросе;
- предложения о конкретной организационной форме торговой организации и требуемых специалистах;
- возможные контрагенты по строительству или аренде помещений;
- возможные форс-мажорные ситуации;
- сроки осуществления такого расширения.

После ознакомления с собранными сведениями было принято решение об аренде прилавков в четырех книжных магазинах без изменения организационной формы компании. Однако это решение не было выполнено полностью из-за выявившейся экономической нецелесообразности и трудности подбора добросовестных профессиональных работников.

Задание 4. Оцените уровни значимости критериев и выберите вариант решения.

Ситуация. Туристическая фирма ЗАО «Лазурный берег» находится в Москве и по договору с рядом курортов Средиземноморья занимается комплектованием групп для отдыха и лечения на этих курортах. В связи с существенным увеличением спроса на

предлагаемые услуги фирма задумала открыть два филиала: один в Санкт-Петербурге, а другой - в Екатеринбурге. Для этого необходимо подобрать хороших специалистов. Варианты решений были типовыми:

1. Дать объявление в газету. Однако наверняка придет много желающих с очень хорошими легендами об их успешной работе. Возможно, среди них будут информаторы из других туристических фирм - риск очень большой;

2. Заключить контракт с Академией туризма или с Государственным университетом управления. Выпускники имеют хорошую современную подготовку по туристическому бизнесу. Однако они неопытны и не приучены к ответственности;

3. Попытаться переманить к себе двух первоклассных менеджеров из туристической компании «Золотые пески». Однако наживать себе врага в лице данной компании было бы нежелательно;

4. Увеличить нагрузку на собственных работников, а высвобожденных четырех работников отправить организовывать работу филиалов. Однако большая нагрузка снизит качество выполняемых функций, увеличит спешку. Это приведет к недоброжелательности и злости при работе с клиентами;

5. Продвигать путевки на курорты в качестве посредника другим туристическим компаниям.

В качестве признаков были выбраны:

- минимум времени и финансовых затрат на подбор персонала;
- более 5 лет работы в туристическом бизнесе;
- возраст претендента 25-35 лет;
- личностные качества, способствующие работе с клиентами (коммуникабельность, доброжелательность, улыбочивость);
- сохранение устойчивого социально-психологического климата.

Для экспертной оценки пяти предложенных решений была сформирована группа из наиболее квалифицированных и уважаемых в фирме «Лазурный берег» специалистов. Результатом их деятельности стала таблица экспертных оценок.

Наименование признака	Коэффициент значимости	Управленческие решения				
		№ 1	№ 2	№3	№4	№5
Опыт работы в туристическом бизнесе более 5 лет						
Минимум финансовых затрат						
Наличие коммуникабельности, доброжелательности, улыбочивости						
Сохранение устойчивого социально-психологического климата						
Минимальное время						
Возраст претендента 25-35 лет						
Сумма						

Задание 5. Какое влияние оказывает паника на мыслительную деятельность человека? Какие личностные качества наиболее приемлемы для работы трейдеров? Какие управленческие решения могли бы улучшить устойчивость трейдеров к стрессовым ситуациям?

Ситуация. Компания «Consultant Ltd» предоставляет своим клиентам (физическим и юридическим лицам) услуги по анализу мирового валютного рынка Forex в режиме on-line, в том числе обеспечивает торговой системой «Dow Jones Trade Station», местами VIP. Компания заинтересована в активной и профессиональной торговле в дилинге брокеров (трейдеров), так как она получает комиссионные с каждого лота.

Трейдерам отводится очень мало времени на подготовку и реализацию решений. А с ростом числа трейдеров усиливается конкуренция и по времени реализации решения. Это приводит к усилению напряженности внутри дилинга и возникновению стрессовых ситуаций, которые в свою очередь приводят к ошибочным решениям и крупным потерям как для трейдера, так и для компании. Поэтому одной из важных целей является снижение влияния панических настроений трейдеров на подготовку и реализацию решений. Были выявлены причины, оказывающие влияние на появление панических настроений:

- повышенный уровень активности и эмоциональной возбудимости внутри дилинга;
- возникновение напряженной ситуации на индивидуальном финансовом счете менеджера группы;
- устойчивая усталость (дилинг работает с 4.00 до 23.00 ч ежедневно);
- пониженный тонус сознательной активности;
- потеря веры трейдера в своего менеджера (иногда менеджер не может оказать помощь своему трейдеру);
- стечение нескольких перечисленных обстоятельств.

Руководство компании ужесточило условия экзаменов для желающих работать трейдерами. Однако это не принесло значительного улучшения в деятельности трейдеров.

Задание 6. Определите, какие виды эффективности было бы целесообразно рассмотреть в приведенной ситуации? Какие значения экономической эффективности имеют предложенные УР? Какие приоритеты функциональной эффективности можно предложить в данной ситуации?

Ситуация. Компания ОАО «Азияпак» успешно работает на российском рынке. Она занимается производством и продажей упаковочного материала для жидких пищевых продуктов, а также обеспечивает заинтересованные компании технологическим оборудованием по производству упаковочного материала. В компании работает 1040 человек. Компания имеет один филиал в Санкт-Петербурге. В 1999 г. чистая прибыль компании составила 20 млн. руб. при валовом доходе 140 млн. руб. и затратах 120 млн. руб.

Директорат компании по итогам 1999 г. обсуждал вопрос об увеличении дохода. На голосование было вынесено три альтернативных УР:

1. Организовать еще два филиала - один в г. Новосибирске, а другой в г. Самаре. По результатам маркетинговых исследований в этих городах имеется большой и долговременный спрос на продукцию компании;
2. Разобраться в управленческой и производственной деятельности компании, навести там порядок, снизить издержки и ужесточить административную и технологическую дисциплину;
3. Сделать ставку на улучшение условий работы персонала, стимулирование их производительного труда и творческой деятельности по принципу: «Сначала стимулирование, а потом - производительность». За счет этого можно снизить

непроизводительные расходы и усилить интеллектуальный и социальный потенциал компании.

Ориентировочные данные расчетов приведены в таблице. Руководство компании выбрало третий вариант УР.

Основные данные по УР, вынесенные на голосование

Параметры	Варианты решений		
	1	2	3
Валовой доход, млн. руб.	215	150	230
Затраты, млн. руб.	180	140	185
Чистая прибыль, млн. руб.	35	10	45
Время реализации УР, мес.	18	3	6
Социальная устойчивость	Средняя	Низкая	Высокая
Технологические перспективы	Высокие	Низкие	Средние

Задание 7. Определите необходимые виды и формы контроля в следующих ситуациях:

В магазин принят продавец на испытательный срок.

Принято решение об экономии электроэнергии в производственном цеху.

Принято решение об организации складского комплекса в другом регионе.

Объявлен конкурс на замещение должности директора по персоналу.

Принято решение об установке нового оборудования в торговом зале.

Рекомендации: ответ на первый вопрос должен содержать перечень основных мероприятий, проводимых при контроле реализации решений. Затем необходимо дать их подробное описание, сопроводив примерами.

В ответе на второй вопросы следует рассмотреть меры по организации контроля, особое внимание уделив наиболее важным мерам (назначению ответственных, санкциям), а также подчеркнуть важность наличия механизма корректировки решений.

Раскрывая третий вопрос, целесообразно показать необходимость организации системы постоянного контроля, отслеживания нарушений от выполнения решений и корректировки решений в случае изменения внешних обстоятельств.

Задание 8. К каким видам технологической ответственности относится ненадлежащее исполнение банком своих обязанностей? Какие формы ответственности могут быть применены к банку со стороны компании «Галина»?

Ситуация. ООО «Галина» является крупнейшей компанией по оптовой торговле косметикой и парфюмерией. Успешно работая с 1994 г., компания имеет постоянных партнеров по поставке и реализации продукции. Компания работает на условиях «безналичная оплата после получения продукции». Тем не менее, коммерческие риски всегда сопровождают деятельность компаний.

11 мая 2000 г. компания «Галина» заключала договор № 140 с поставщиком — фирмой «Августин» на получение парфюмерии 18 мая 2000 г. на сумму 100 тыс. руб. с оплатой не позднее 30 мая 2000 г.

14 мая 2000 г. компания «Галина» заключила договор № 144 с покупателем — фирмой «Кроха» на отгрузку этой парфюмерии 20 мая 2000 г. на сумму 130 тыс. руб. с оплатой не позднее 27 мая 2000 г.

В назначенные сроки компания «Галина» получила парфюмерию и отправила ее фирме «Кроха». Фирма «Кроха» после получения товара оплатила счет в своем банке

«Экстра-банк». Однако банк задержал перевод денег на две недели и они пришли 10 июня 2000 г. Свободных денежных средств на расчетном счете у компании «Людмила» не было. За каждый день просрочки, согласно договору, компания «Людмила» должна платить 3% фирме «Августин».

Деловые игры, которые проводятся в виде:

- а) групповых дискуссий
- б) имитации конкретных экономических ситуаций;
- в) исследования конкретного экономического примера
- г) экономических конкурсов;
- д) выполнения определенной роли, которую требуется исполнить в соответствии с заданием

Тестирование по учебной дисциплине «Методы принятия управленческих решений»

Задание 1. Какое из определений понятия «управленческое решение» является неверным?

- а) управленческое решение – выбор комбинации альтернатив;
- б) управленческое решение – выбор альтернативы;
- в) управленческое решение – сопоставление возможных потерь и выгод, рисков и шансов;
- г) управленческое решение – средство преодоления разрыва между желаемым и действительным состоянием объект.

Задание 2. Каким понятием выражается роль управленческого решения как этапа процесса управления?

- а) организационный акт
- б) интеллектуальная задача
- в) средство достижения целей и разрешения проблемных ситуаций
- г) процесс легализации воздействия управляющей системы на управляемую

Задание 3. Какая функция не раскрывает роль решений в методологии и организации процесса управления?

- а) психоаналитическая
- б) направляющая
- в) координирующая
- г) мотивирующая

Задание 4. Какая из ролей менеджера не связана с принятием управленческих решений?

- а) предприниматель
- б) корректировщик (устраняющий нарушения)
- в) распределитель ресурсов
- г) ведущий переговоры

Задание 5. Что не является аспектом комплексного и всестороннего обоснования управленческих решений?

- а) учет позитивных и негативных последствий каждого варианта
- б) экономическое обоснование решений
- в) социальное обоснование решений
- г) психологическое и психологическое и психофизиологическое обоснование решений.

Задание 6. Что должно учитывать управленческое решение, чтобы быть реально осуществимым?

- а) общие и частные ограничения
- б) конкретные возможности управляемой системы, имеющиеся ресурсы

- в) степень сопротивления деловой контактной среды
- г) характер и темперамент руководителя.

Задание 7. Что не относится к экономическому аспекту свойств управленческих решений?

- а) эффективность использования всех видов ресурсов
- б) материальная заинтересованность персонала
- в) максимизация экономического эффекта
- г) качество трудовой деятельности

Задание 8. Что не относится к организационному аспекту свойств управленческих решений?

- а) делегирование полномочий
- б) локализация и устранение конфликтов
- в) обоснованность управленческих решений
- г) разделение труда

Задание 9. Что не относится к социальному аспекту свойств управленческих решений?

- а) неформальная структура рабочих групп
- б) качество трудовой деятельности
- в) развитие системы участия в управлении
- г) эффективность использования всех видов ресурсов

Задание 10. Что не относится к правовому аспекту свойств управленческих решений?

- а) структуризация функций управления
- б) соблюдение правовых норм при подготовке решения
- в) придание управленческому решению формы нормативного акта
- г) распределение ответственности за выполнение принятого решения

Задание 11. Что не относится к психологическому аспекту свойств управленческих решений?

- а) учет инновационной готовности персонала
- б) оценка социально-психологического климата
- в) профессиональные качества руководителя
- г) квалификационный рост персонала

Задание 12. Что не относится к педагогическому аспекту свойств управленческих решений?

- а) воспитательный характер управленческих решений
- б) квалификационный рост персонала
- в) профессиональные качества руководителя
- г) формирование позитивных моральных установок

Задание 13. Что относится к экономическому аспекту свойств управленческих решений?

- а) материальная заинтересованность персонала
- б) качество трудовой деятельности
- в) разделение труда
- г) квалификационный рост персонала

Задание 14. Что относится к социальному аспекту свойств управленческих решений?

- а) материальная заинтересованность персонала
- б) качество трудовой деятельности
- в) разделение труда
- г) квалификационный рост персонала

Задание 15. Что относится к организационному аспекту свойств управленческих решений?

- а) материальная заинтересованность персонала
- б) качество трудовой деятельности
- в) разделение труда
- г) квалификационный рост персонала

Задание 16. Что относится к правовому аспекту свойств управленческих решений?

- а) разделение труда
- б) придание управленческому решению формы нормативного акта
- в) материальная заинтересованность персонала
- г) качество трудовой деятельности

Задание 17. Что относится к психологическому аспекту свойств управленческих решений?

- а) квалификационный рост персонала
- б) разделение труда
- в) профессиональные качества руководителя
- г) распределение ответственности за выполнение принятого решения

Задание 18. Что относится к педагогическому аспекту свойств управленческих решений?

- а) воспитательный характер управленческих решений
- б) оценка социально-психологического климата
- в) максимизация экономического эффекта
- г) делегирование полномочий

Задание 19. Управленческое решение – это:

- а) результат выбора из нескольких возможных вариантов
- б) результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента
- в) выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.
- г) результат мыслительной деятельности человека

Задание 20. Что такое решение?

- а) решение - это выбор альтернативы
- б) решение - это разработка альтернативы
- в) решение - это поиск альтернативы

Задание 21. Что является основными характеристиками качества управленческого решения?

- а) научная обоснованность
- б) логичность
- в) своевременность
- г) адаптивность
- д) перспективность

Задание 22. «Школа принятия решений» как самостоятельная наука сложилась:

- а) в середине 60-х годов
- б) в 70-е годы
- в) в середине 80-х годов

Задание 23. Выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом – это:

- а) запрограммированное решение
- б) организационное решение
- в) рациональное решение
- г) незапрограммированное решение
- д) решение, основанное на суждении

Задание 24. Цель управленческого решения – это

- а) обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам

- б) определение миссии организации
- в) проверка и контроль служащих
- г) минимизация издержек

Задание 25. К разработке и принятию решений могут быть подходы:

- а) статистический
- б) логический
- в) научный
- г) исторический
- д) ненаучный

Задание 26. Каким требованиям должно отвечать решение:

- а) обоснованность
- б) четкость формулировок
- в) своевременность и эффективность
- г) реальная осуществимость
- д) всем выше перечисленным

Задание 27. Расширенное определение теории принятия управленческого решения:

а) отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления.

б) понимает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего из множеств

в) понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя.

г) процесс мыслительной деятельности человека

Задание 28. Узкое определение теории принятия управленческого решения:

а) отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления.

б) понимает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего из множеств

в) понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя.

г) процесс мыслительной деятельности человека

Задание 29. Принятое управленческое решение влияет на:

- а) сотрудников организации.
- б) на организацию в целом.
- в) на внешнюю среду.
- г) на лицо, принявшее это решение.

Задание 30. Решение – это:

- а) выбор альтернативы.
- б) результат выбора из нескольких возможных вариантов
- в) выбор альтернативы руководителем.
- г) процесс мыслительной деятельности человека

Задание 31. Лицо, принимающее решение несет ответственность за:

- а) «непродуманные» решения.
- б) «моральные» решения.
- в) решения, принятые в условиях неопределенности и риск-:
- г) за все принимаемые им решения.

Задание 32. Цель управленческого решения заключается в:

а) принятии управленцем решения, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью.

б) принятии верного управленческого решения.

в) достижение поставленных перед организацией целей.

г) удовлетворении потребностей сотрудников

Задание 33. Лицо, принимающее решение:

- а) должно обладать профессиональными знаниями и навыками.
- б) должно иметь высшее образование.
- в) быть хорошим психологом.
- г) быть ответственным человеком.

Задание 34. Совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя и обеспечивающих реальность его реализации – это:

- а) эффективность управленческого решения.
- б) качество управленческого решения.
- в) надежность управленческого решения.
- г) оптимальность управленческого решения.

Задание 35. Для принятия качественного управленческого решения, решение должно быть описано:

- а) только качественными показателями.
- б) только количественными показателями.
- в) как качественными, так и количественными показателями.
- г) правильного ответа нет.

Задание 36. Многовариантность решений и правовая обоснованность принимаемого решения обеспечивают:

- а) эффективность управленческого решения.
- б) качество управленческого решения.
- в) надежность управленческого решения.
- г) оптимальность управленческого решения.

Задание 37. Личностные оценки руководителя, среда принятия решений, информационные и поведенческие ограничения, взаимозависимость решений – это:

- а) факторы, обеспечивающие качество и эффективность управленческого решения.
- б) факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.
- в) параметры качества управленческого решения.
- г) параметры эффективности управленческого решения.

Задание 38. Какие факторы, снижают вероятность принятия качественного и эффективного управленческого решения:

- а) личностные пристрастия или лояльность руководителя к одному из сотрудников
- б) структуризация проблемы.
- в) внутрифирменные конфликты.
- г) функционирование системы ответственности.

Задание 39. Управленческое решение – это:

а) результат выбора из нескольких возможных вариантов
б) результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента

в) выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.

г) результат мыслительной деятельности человека

Задание 40. В каком случае возникает необходимость принятия управленческого решения:

- а) в случае ликвидации неблагоприятной управленческой ситуации.
- б) в случае достижения поставленных перед организацией задач.
- в) в случае удовлетворения потребностей организации.
- г) в случае улучшения существующей ситуации.

Задание 41. На чем основывается принятие управленческого решения:

- а) интуиция.
- б) суждение.

- в) рациональность.
- г) профессионализм.

Задание 42. Выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правильный – это:

- а) решение, основанное на суждении.
- б) интуитивное решение.
- в) рациональное решение.
- г) профессиональное решение.

Задание 43. Выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом – это:

- а) решение, основанное на суждении.
- б) интуитивное решение.
- в) рациональное решение.
- г) профессиональное решение.

Задание 44. Выбор, основанный на методах экономического анализа – это:

- а) решение, основанное на суждении.
- б) интуитивное решение.
- в) рациональное решение.
- г) профессиональное решение.

Задание 45. Решения, тщательно оцененные менеджером, рассмотрены все альтернативные варианты – это:

- а) решение, основанное на суждении.
- б) интуитивное решение.
- в) рациональное решение.
- г) профессиональное решение.

Задание 46. Решения, являющиеся результатом реализации определенной последовательности действий:

- а) осторожные решения.
- б) рациональные решения.
- в) запрограммированные решения.
- г) незапрограммированные решения.

Задание 47. Решения, требующиеся в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами:

- а) осторожные решения.
- б) рациональные решения.
- в) запрограммированные решения.
- г) незапрограммированные решения.

Задание 48. Что не входит в перечень параметров качества решения?

- а) исполнительность (число выполненных решений)
- б) адаптированность
- в) согласованность
- г) конкретность

Задание 49. Какое решение является стратегическим?

- а) решение по конкретной сделке менеджера по продажам
- б) решение о выходе на новый рынок
- в) решение о снижении цены на продукцию
- г) решение о частичной замене материала

Задание 50. Какое решение не является организационным?

- а) решение о перепрофилировании производства
- б) решение о закрытии одного из цехов
- в) решение о создании единой службы управления персоналом
- г) решение о распределении прибыли

Задание 51. Что не относится к условиям разработки грамотных управленческих решений?

- а) стиль поведения руководителя
- б) современная система образования в области менеджмента
- в) информационное обеспечение принятия и реализации управленческих решений
- г) общий человеческий капитал

Задание 52. Какой из факторов не влияет на качество управленческих решений?

- а) вина исполнителей
- б) специальный человеческий капитал управления
- в) личностные черты менеджера, включая готовность идти на риск
- г) сила мотивации к разработке и реализации решений.

Задание 53. Что может быть признано ошибкой при принятии управленческих решений?

- а) учет ситуации при принятии решения
- б) принятие псевдорешений, не несущих конкретного содержания
- в) вовлечение исполнителей в процесс разработки и принятия управленческого решения

- г) соблазн очевидных решений

Задание 54. Назовите из нижеприведенного списка общие решения.

- а) решение о реструктуризации
- б) решение об улучшении трудовой дисциплины в цехе
- в) решение о переводе рабочего из цеха №1 в цех №2
- г) решение о недопущении рабочего Иванова, находящегося в нетрезвом состоянии на рабочее место.

Задание 55. Решение какого вида предпочтительнее в условиях дефицита времени

- а) групповое
- б) коллективное
- в) индивидуальное
- г) проблемно-разрешающее

Задание 56. Какие решения относятся к решениям по выбору возможностей?

а) решение о приобретении сети поставщиков в ситуации быстрого роста цен на материалы

- б) решение о замене поставщика
- в) решение об освоении нового ассортимента
- г) решение о распределении прибыли.

Задание 57. Какое решение не является решением, принимаемым в условиях риска?

- а) решение компании о вложении избыточных средств в банк
- б) решение о создании нового продукта
- в) решение о покупке акций других компаний
- г) решение об изменении штатного расписания

Задание 58. Какое решение относится к числу запрограммированных?

а) определение числа мастеров исходя из нормы управляемости и числа рабочих в цеху

- б) решение о совершенствовании структуры организации
- в) решение о введении в действие новой системы премирования
- г) решение о повышении в должности.

Задание 59. Какое из определений раскрывает сущность контурных решений?

а) контурные решения предельно жестко регламентируют действия подчиненных, инициатива полностью исключается

- б) контурное решение – выбор, сделанный на основе ощущения, что он правильный

в) контурное решение лишь приблизительно определяет схему действия подчиненных и дает широкий простор при выборе приемов и методов их осуществления
г) контурное решение – решение, основанное на суждениях.

Задание 60. По способу фиксации решения могут быть разделены на:

- а) фиксированные, документальные, письменные
- б) директивные, ориентирующие, рекомендующие
- в) индивидуальные, групповые и коллективные
- г) рациональные, организационные, политические.

Задание 61. По способу принятия решения подразделяются на:

- а) фиксированные, документальные, письменные
- б) директивные, ориентирующие, рекомендующие
- в) индивидуальные, групповые и коллективные
- г) рациональные, организационные, политические.

Задание 62. В зависимости от восприятия и интерпретации на различных уровнях принятия решений они подразделяются на:

- а) фиксированные, документальные, письменные
- б) директивные, ориентирующие, рекомендующие
- в) индивидуальные, групповые и коллективные
- г) рациональные, организационно ограничено рациональные, политические.

Задание 63. По жесткости регламентации решения делятся на:

- а) фиксированные, документальные, письменные
- б) директивные, ориентирующие, рекомендующие
- в) индивидуальные, групповые и коллективные
- г) рациональные, организационно ограничено рациональные, политические.

Задание 64. Под каким параметром качества понимают степень соответствия решения требованиям макроокружения, деловой контактной среды и внутренней среды организации?

- а) адаптированность
- б) устойчивость
- в) согласованность
- г) достоверность

Задание 65. Под каким параметром качества понимают соответствие решения ситуации наряду с точностью и полнотой использования информации?

- а) адаптированность
- б) устойчивость
- в) согласованность
- г) достоверность

Задание 66. Какие решения связаны со сложностью и непредсказуемостью событий?

- а) инновационные
- б) стандартные
- в) рутинные
- г) адаптационные

Задание 67. Какие решения принимаются согласно отработанному механизму и имеющейся программе действий?

- а) инновационные
- б) стандартные
- в) рутинные
- г) адаптационные

Задание 68. При разработке каких решений инициатива и свобода действий проявляется в ограниченных пределах?

- а) рутинных

- б) стандартных
- в) селективных
- г) адаптационных

Задание 69. Какие решения рассчитаны на дополнительные, непредусмотренные трудности?

- а) рутинные
- б) стандартные
- в) селективные
- г) адаптационные

Задание 70. По широте охвата решения бывают:

- а) общие и частные
- б) традиционные и нетипичные
- в) запрограммированные и незапрограммированные
- г) рутинные и селективные

Задание 71. Многовариантность решений и правовая обоснованность принимаемого решения обеспечивают:

- а) эффективность управленческого решения.
- б) качество управленческого решения.
- в) надежность управленческого решения.
- г) оптимальность управленческого решения.

Задание 72. Совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя и обеспечивающих реальность его реализации – это:

- а) эффективность управленческого решения.
- б) качество управленческого решения.
- в) надежность управленческого решения.
- г) оптимальность управленческого решения.

Задание 73. Что является недостатком коллективного решения?

- а) низкая оперативность
- б) возможность учесть опыт и знания разных людей
- в) привлечение рядовых сотрудников к управлению
- г) коллективная ответственность

Задание 74. Какой тип личности наиболее подходит для изучения возможностей при принятии решений в команде?

- а) сенсорный тип
- б) мыслительный тип
- в) интуитивный тип
- г) чувствующий тип

Задание 75. Какие решения возникают, когда в процессе принятия решений особое внимание уделяется выдвижению гипотез и их проверке?

- а) решения уравновешенного типа
- б) импульсивные решения
- в) инертные решения
- г) рискованные решения

Задание 76. Какие решения характерны для процессов принятия, в которых выдвижение альтернатив резко преобладает над действиями по их проверке и уточнению?

- а) решения уравновешенного типа
- б) импульсивные решения
- в) инертные решения
- г) рискованные решения

Задание 77. Какие решения являются результатом очень неуверенного и осторожного поиска?

- а) решения уравновешенного типа

- б) импульсивные решения
- в) инертные решения
- г) рискованные решения

Задание 78. Какие напоминают импульсивные, но отличаются от них некоторыми особенностями индивидуальной тактики?

- а) решения уравновешенного типа
- б) импульсивные решения
- в) инертные решения
- г) рискованные решения

Задание 79. Что не относится к личностным характеристикам лица, принимающего решение?

- а) воля
- б) внушаемость
- в) глубина мышления
- г) рискованность

Задание 80. Что не относится к параметрам мышления лица, принимающего решения?

- а) глубина мышления
- б) широта мышления
- в) быстрота мышления
- г) рискованность

Задание 81. Что относится к неизменяемым факторам лица, принимающего решения?

- а) темперамент
- б) настрой
- в) образ мышления
- г) возраст

Задание 82. Руководитель, предпочитающий быстроту, оперативность и индивидуализм, при разработке и реализации решения относится к

- а) руководителю холерического темперамента
- б) руководителю сангвинического темперамента
- в) руководителю флегматического темперамента
- г) руководителю меланхолического темперамента

Задание 83. Руководитель, имеющий более спокойный тип мыслительной деятельности, предпочитающий коллективное обсуждение проблем, при разработке и реализации решения относится к

- а) руководителю холерического темперамента
- б) руководителю сангвинического темперамента
- в) руководителю флегматического темперамента
- г) руководителю меланхолического темперамента

Задание 84. Руководитель, предпочитающий затратить больше времени на разработку управленческого решения, чем на его реализация относится к

- а) руководителю холерического темперамента
- б) руководителю сангвинического темперамента
- в) руководителю флегматического темперамента
- г) руководителю меланхолического темперамента

Задание 85. Руководитель, пытающийся учесть все возможные отрицательные последствия реализации решений, относится к

- а) руководителю холерического темперамента
- б) руководителю сангвинического темперамента
- в) руководителю флегматического темперамента
- г) руководителю меланхолического темперамента

Задание 86. Что такое стиль руководства?

- а) стиль руководства - умение руководителя подчинить себе ниже стоящие иерархические уровни
- б) стиль руководства - распределение должностных обязанностей по иерархическим уровням
- в) стиль руководства - правильное поведение руководителя по отношению к подчиненным в ситуации, требующей выбора

Задание 87. Что является основным элементом каждого процесса принятия решений?

- а) задача;
- б) приказ;
- в) утверждение;
- г) проблема;
- д) план.

Задание 88. От чего зависит способ представления процесса принятия управленческого решения:

- а) от внешней среды.
- б) от научного подхода, применяемого к разработке управленческого решения.
- в) от действующей системы внутренней коммуникации.
- г) от профессионализма персонала:

Задание 89. При разработке управленческого решения поступает огромное количество качественной и количественной информации. Как это отразится на принятом управленческом решении:

- а) повысит качество управленческого решения.
- б) повысит надежность управленческого решения.
- в) повысит эффективность управленческого решения.
- г) помешает при принятии окончательного варианта управленческого решения.
- д) приведет к принятию ошибочных управленческих решений.

Задание 90. Кто должен собирать аналитический материал о неблагоприятной управленческой ситуации, для повышения эффективности принимаемого решения:

- а) только руководитель организации.
- б) специалист, обладающий достаточными знаниями и опытом в области, к которой принадлежит неблагоприятная управленческая ситуация.
- в) любой сотрудник организации, которому руководитель поручил собрать аналитический материал о неблагоприятной управленческой ситуации.

Задание 91. Что является главным критерием эффективности при принятии важных

управленческих решений:

- а) опыт работы руководителя.
- б) четкое представление целей, к которым стремится организация.
- в) организационная структура предприятия.
- г) наличие контролирующего параметра

Задание 92. Какова основная задача анализа управленческой ситуации:

- а) выявление истинной проблемы организации.
- б) выявление факторов, влияющих на развитие (изменение) управленческой ситуации.
- в) уточнение целей организации.
- г) выявление количественных данных.

Задание 93. Количественные методы при анализе ситуации применяются для:

- а) расчета эффективности решаемой задачи.
- б) выявляет изменения развития ситуации под воздействием факторов внешней среды.

в) выявления динамики развития ситуации под воздействием тех или иных факторов

г) применения количественного подхода к разработке управленческого решения.

Задание 94. Диагностика ситуации позволяет:

а) выявить острые проблемы, которые необходимо решить в первую очередь.

б) уточнить цели организации.

в) определить эффективность решения той или иной проблемы.

г) выявить количественную информацию.

Задание 95. Какой из методов генерирования альтернативных вариантов управленческих решений основан на использовании опыта решения предшествующих аналогичных проблем:

а) метод «мозговой атаки».

б) метод аналогов

в) метод генерирования.

г) метод «Делфи».

Задание 96. Какова основная задача при разработке сценариев развития ситуации:

а) определение факторов, характеризующих ситуацию и тенденцию ее развития.

б) определение альтернативных вариантов динамики их изменения.

в) определение факторов внешней среды, влияющих на развитие ситуации.

г) корректировка поставленных целей.

Задание 97. Что служит базой для принятия управленческого решения лицом, принимающим решение:

а) факторы внешней среды.

б) результаты экспертной оценки альтернативных вариантов решений.

в) дополнительная информация об объекте принятия решения.

г) опыт работы в области принятия решения.

Задание 98. В каком случае возникает необходимость корректировки плана реализации управленческого решения:

а) при изменении факторов внешней среды.

б) при смене руководства

в) при внутриорганизационных конфликтах.

г) при изменении целей организации.

Задание 99. В чем заключается процесс выявления проблемы?

а) процесс нахождения решения задачи;

б) длительное выяснение причин сложившейся ситуации;

в) кратковременное заключение соглашения по выбранной альтернативе;

г) процесс определения того, что требуется изменить или выполнить в сложившейся ситуации;

д) процесс оформления документов

Задание 100. Какие виды неопределенности в зависимости от причин ее появления можно выделить в процессе принятия решений?

а) количественную, информационную, профессиональную, ограничительную, внешней среды.

б) количественную, информационную, профессиональную, ограничительную, стоимостную.

в) количественную, информационную, профессиональную, ограничительную, стоимостную, внешней среды.

г) только количественную.

Перечень вопросов для промежуточной аттестации на зачете с оценкой (5 семестр):

1. Место и роль управленческого решения в системе управления организацией.

2. Экономическая, организационная, социальная, правовая и технологическая сущность УР.
3. Функции решения в методологии и организации процесса управления.
4. Типология управленческих решений. Основные подходы к классификации УР.
5. Классификация УР. Требования, предъявляемые к УР.
6. Условия и факторы качества управленческих решений.
7. Основные понятия и задачи системного подхода.
8. Общий алгоритм действий менеджера при выработке решения и его характеристика.
9. Цели как основы технологий принятия УР. Построение дерева целей.
10. Определение и анализ альтернатив решения проблемы.
11. Внешняя среда организации и ее влияние на процесс выработки решения.
12. Оценка, обоснование и выбор варианта решения проблемы.
13. Определение понятий "неопределенность" и "риск". Соотношения между неопределенностями и рисками.
14. Источники объективных и субъективных неопределенностей. Влияние характеристик информации на состояние неопределенности.
15. Особенности выработки решения в условиях неопределенности и риска.
16. Понятие эффективности решения. Виды эффективности.
17. Критерии эффективности управленческого решения и их обоснование.
18. Формы подготовки управленческих решений.
19. Основные качества современного руководителя.
20. Авторитет личности и виды авторитета. Влияние авторитета руководителя на эффективность решения.
21. Основные направления этики. Регулирующая функция этики по отношению людей к профессиональной деятельности, природе.
22. Условия возникновения ответственности руководителя.
23. Суть морально-этической ответственности руководителя за УР.
24. Суть дисциплинарной ответственности руководителя за УР.
25. Суть административной ответственности руководителя за УР.
26. Суть уголовной ответственности руководителя за УР.
27. Суть материальной ответственности руководителя за УР.
28. Формы реализации управленческих решений.
29. Совместное использование форм подготовки и реализации УР.
30. Контроль реализации управленческих решений.
31. Сущность и содержание метода экспертного опроса, его применение при выработке решения.
32. Сущность и содержание метода мозгового штурма. Применение мозгового штурма при выработке решения.
33. Этические основы разработки управленческих решений.
34. Оценка эффективности решения.
35. Система мониторинга реализации управленческих решений.
36. Разработка программы мер по снижению рисков принимаемых управленческих решений.
37. Целевая ориентация управленческих решений.
38. Основы экономического обоснования управленческого решения.
39. Методика экспертных оценок при прогнозировании управленческих решений.
40. Основы прогнозирования управленческих решений.

Перечень практических заданий для промежуточной аттестации на зачете с оценкой (5 семестр):

Задание 1. Проанализируйте приведенные в таблице варианты новой модели

автомобиля и определите наилучший вариант для производства.

Модель	Комфорт (усл.оц.)	Макс. скорость (км/ч)	Расход топлива на 100 км	Объем багажника, л	Стоимость ТО (н/час), руб.	Цена \$	Дизайн (усл.оц.)
Альфа	4,3	220	8,8	360	3800	22000	6,3
Бета	5,2	170	8,6	480	4100	31000	6,0
Гамма	4,7	180	7,4	440	3400	26000	5,9
Дельта	4,9	170	6,9	470	3600	29000	5,6

Задание 2. Какие элементы ближнего и дальнего окружения внешней среды учитывались директором в компании? Какие информационные части учтенных элементов внешней среды анализировались в компании?

Ситуация. Рекламное агентство ЗАО «Фокус» было создано в 1998 г. и занимается продвижением на рынок рекламно-сувенирной продукции из текстиля, стекла, керамики, драгоценных камней с нанесением фирменной символики клиента. Штат компании включает директора, трех менеджеров по продажам, менеджера по производству, главного бухгалтера, секретаря и курьера - итого 8 человек. Компания имеет один магазин для розничной и оптовой продажи, а также отправляет продукцию в другие магазины. Все годы вплоть до начала второго квартала 2000 г. компания получала хорошую прибыль. Однако в начале апреля 2000 г. заказы на стекло и керамику - основной источник доходов - стали катастрофически уменьшаться. Директор уволил менеджера по продажам этой продукции и переложил работу по продвижению стекла и керамики на других менеджеров. Однако положение не улучшилось. Увольнение работника и отвлечение оставшихся менеджеров от их основной работы внесли nervoznost и добавили новые убытки по продажам указанной продукции. Экстренная рекламная кампания с раздачей бесплатных образцов не принесла компании успеха. Финансовое положение компании существенно ухудшилось.

Задание 3. В каких типовых процедурах подготовки УР возможны существенные неопределенности для данной ситуации? Составьте набор ключевых неопределенностей и соответствующих им рисков. Какие стратегии можно использовать для уменьшения рисков?

Ситуация. Компания ОАО «Интеллект-М» занимается издательской деятельностью - в основном изданием учебной литературы для высших и средних учебных заведений. Директор задумал подготовить решение о расширении торговой базы компании. Он поручил своим специалистам подготовить информацию для этого решения по следующим направлениям:

- результаты маркетингового анализа о возможном спросе;
- предложения о конкретной организационной форме торговой организации и требуемых специалистах;
- возможные контрагенты по строительству или аренде помещений;
- возможные форс-мажорные ситуации;
- сроки осуществления такого расширения.

После ознакомления с собранными сведениями было принято решение об аренде прилавков в четырех книжных магазинах без изменения организационной формы компании. Однако это решение не было выполнено полностью из-за выявившейся экономической нецелесообразности и трудности подбора добросовестных профессиональных работников.

Задание 4. Оцените уровни значимости критериев и выберите вариант решения.

Ситуация. Туристическая фирма ЗАО «Лазурный берег» находится в Москве и по договору с рядом курортов Средиземноморья занимается комплектованием групп для отдыха и лечения на этих курортах. В связи с существенным увеличением спроса на предлагаемые услуги фирма задумала открыть два филиала: один в Санкт-Петербурге, а другой - в Екатеринбурге. Для этого необходимо подобрать хороших специалистов. Варианты решений были типовыми:

1. Дать объявление в газету. Однако наверняка придет много желающих с очень хорошими легендами об их успешной работе. Возможно, среди них будут информаторы из других туристических фирм - риск очень большой;

2. Заключить контракт с Академией туризма или с Государственным университетом управления. Выпускники имеют хорошую современную подготовку по туристическому бизнесу. Однако они неопытны и не приучены к ответственности;

3. Попытаться переманить к себе двух первоклассных менеджеров из туристической компании «Золотые пески». Однако наживать себе врага в лице данной компании было бы нежелательно;

4. Увеличить нагрузку на собственных работников, а высвобожденных четырех работников отправить организовывать работу филиалов. Однако большая нагрузка снизит качество выполняемых функций, увеличит спешку. Это приведет к недоброжелательности и злости при работе с клиентами;

5. Продвигать путевки на курорты в качестве посредника другим туристическим компаниям.

В качестве признаков были выбраны:

- минимум времени и финансовых затрат на подбор персонала;
- более 5 лет работы в туристическом бизнесе;
- возраст претендента 25-35 лет;
- личностные качества, способствующие работе с клиентами (коммуникабельность, доброжелательность, улыбчивость);
- сохранение устойчивого социально-психологического климата.

Для экспертной оценки пяти предложенных решений была сформирована группа из наиболее квалифицированных и уважаемых в фирме «Лазурный берег» специалистов. Результатом их деятельности стала таблица экспертных оценок.

Наименование признака	Коэффициент значимости	Управленческие решения				
		№ 1	№ 2	№3	№4	№5
Опыт работы в туристическом бизнесе более 5 лет						
Минимум финансовых затрат						
Наличие коммуникабельности, доброжелательности, улыбчивости						
Сохранение устойчивого социально-психологического климата						
Минимальное время						
Возраст претендента 25-35 лет						
Сумма						

Задание 5. Какое влияние оказывает паника на мыслительную деятельность человека? Какие личностные качества наиболее приемлемы для работы трейдеров? Какие управленческие решения могли бы улучшить устойчивость трейдеров к стрессовым ситуациям?

Ситуация. Компания «Consultant Ltd» предоставляет своим клиентам (физическим и юридическим лицам) услуги по анализу мирового валютного рынка Forex в режиме on-line, в том числе обеспечивает торговой системой «Dow Djones Trade Station», местами VIP. Компания заинтересована в активной и профессиональной торговле в дилинге брокеров (трейдеров), так как она получает комиссионные с каждого лота.

Трейдерам отводится очень мало времени на подготовку и реализацию решений. А с ростом числа трейдеров усиливается конкуренция и по времени реализации решения. Это приводит к усилению напряженности внутри дилинга и возникновению стрессовых ситуаций, которые в свою очередь приводят к ошибочным решениям и крупным потерям как для трейдера, так и для компании. Поэтому одной из важных целей является снижение влияния панических настроений трейдеров на подготовку и реализацию решений. Были выявлены причины, оказывающие влияние на появление панических настроений:

- повышенный уровень активности и эмоциональной возбудимости внутри дилинга;
- возникновение напряженной ситуации на индивидуальном финансовом счете менеджера группы;
- устойчивая усталость (дилинг работает с 4.00 до 23.00 ч ежедневно);
- пониженный тонус сознательной активности;
- потеря веры трейдера в своего менеджера (иногда менеджер не может оказать помощь своему трейдеру);
- стечение нескольких перечисленных обстоятельств.

Руководство компании ужесточило условия экзаменов для желающих работать трейдерами. Однако это не принесло значительного улучшения в деятельности трейдеров.

Задание 6. Определите, какие виды эффективности было бы целесообразно рассмотреть в приведенной ситуации? Какие значения экономической эффективности имеют предложенные УР? Какие приоритеты функциональной эффективности можно предложить в данной ситуации?

Ситуация. Компания ОАО «Азияпак» успешно работает на российском рынке. Она занимается производством и продажей упаковочного материала для жидких пищевых продуктов, а также обеспечивает заинтересованные компании технологическим оборудованием по производству упаковочного материала. В компании работает 1040 человек. Компания имеет один филиал в Санкт-Петербурге. В 1999 г. чистая прибыль компании составила 20 млн. руб. при валовом доходе 140 млн. руб. и затратах 120 млн. руб.

Директорат компании по итогам 1999 г. обсуждал вопрос об увеличении дохода. На голосование было вынесено три альтернативных УР:

1. Организовать еще два филиала - один в г. Новосибирске, а другой в г. Самаре. По результатам маркетинговых исследований в этих городах имеется большой и долгосрочный спрос на продукцию компании;
2. Разобраться в управленческой и производственной деятельности компании, навести там порядок, снизить издержки и ужесточить административную и

технологическую дисциплину;

3. Сделать ставку на улучшение условий работы персонала, стимулирование их производительного труда и творческой деятельности по принципу: «Сначала стимулирование, а потом - производительность». За счет этого можно снизить непроизводительные расходы и усилить интеллектуальный и социальный потенциал компании.

Ориентировочные данные расчетов приведены в таблице. Руководство компании выбрало третий вариант УР.

Основные данные по УР, вынесенные на голосование

Параметры	Варианты решений		
	1	2	3
Валовой доход, млн. руб.	215	150	230
Затраты, млн. руб.	180	140	185
Чистая прибыль, млн. руб.	35	10	45
Время реализации УР, мес.	18	3	6
Социальная устойчивость	Средняя	Низкая	Высокая
Технологические перспективы	Высокие	Низкие	Средние

Задание 7. Определите необходимые виды и формы контроля в следующих ситуациях:

В магазин принят продавец на испытательный срок.

Принято решение об экономии электроэнергии в производственном цеху.

Принято решение об организации складского комплекса в другом регионе.

Объявлен конкурс на замещение должности директора по персоналу.

Принято решение об установке нового оборудования в торговом зале.

Рекомендации: ответ на первый вопрос должен содержать перечень основных мероприятий, проводимых при контроле реализации решений. Затем необходимо дать их подробное описание, сопроводив примерами.

В ответе на второй вопросы следует рассмотреть меры по организации контроля, особое внимание уделив наиболее важным мерам (назначению ответственных, санкциям), а также подчеркнуть важность наличия механизма корректировки решений.

Раскрывая третий вопрос, целесообразно показать необходимость организации системы постоянного контроля, отслеживания нарушений от выполнения решений и корректировки решений в случае изменения внешних обстоятельств.

Задание 8. К каким видам технологической ответственности относится ненадлежащее исполнение банком своих обязанностей? Какие формы ответственности могут быть применены к банку со стороны компании «Галина»?

Ситуация. ООО «Галина» является крупнейшей компанией по оптовой торговле косметикой и парфюмерией. Успешно работая с 1994 г., компания имеет постоянных партнеров по поставке и реализации продукции. Компания работает на условиях «безналичная оплата после получения продукции». Тем не менее, коммерческие риски всегда сопровождают деятельность компаний.

11 мая 2000 г. компания «Галина» заключала договор № 140 с поставщиком — фирмой «Августин» на получение парфюмерии 18 мая 2000 г. на сумму 100 тыс. руб. с оплатой не позднее 30 мая 2000 г.

14 мая 2000 г. компания «Галина» заключила договор № 144 с покупателем — фирмой «Кроха» на отгрузку этой парфюмерии 20 мая 2000 г. на сумму 130 тыс. руб. с

оплатой не позднее 27 мая 2000 г.

В назначенные сроки компания «Галина» получила парфюмерию и отправила ее фирме «Кроха». Фирма «Кроха» после получения товара оплатила счет в своем банке «Экстра-банк». Однако банк задержал перевод денег на две недели и они пришли 10 июня 2000 г. Свободных денежных средств на расчетном счете у компании «Людмила» не было. За каждый день просрочки, согласно договору, компания «Людмила» должна платить 3% фирме «Августин».

5.5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Ответы обучающегося на зачете с оценкой оцениваются каждым педагогическим работником по 5-балльной шкале.

Критерии оценки ответа на вопросы теоретического блока:

Зачтено «5» – обучающийся глубоко и прочно освоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно его излагает, тесно увязывает с задачами и будущей деятельностью, не затрудняется с ответом при видоизменении задания, свободно справляется с задачами и практическими заданиями, правильно обосновывает принятые решения, умеет самостоятельно обобщать и излагать материал, не допуская ошибок;

Зачтено «4» - обучающийся твердо знает программный материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, может правильно применять теоретические положения и владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических заданий;

Зачтено «3» - обучающийся освоил основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении программного материала и испытывает затруднения в выполнении практических заданий;

Не зачтено «2» - обучающийся не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, с большими затруднениями выполняет практические задания, задачи.

Критерии оценки практического задания:

Зачтено «5» – задание выполнено верно, даны ясные аналитические выводы к решению задачи, подкрепленные теорией;

Зачтено «4» – задание выполнено верно, отмечается хорошее развитие аргумента, однако отмечены погрешности в ответе, скорректированные при собеседовании;

Зачтено «3» – задание выполнено с математическими ошибками, отсутствуют логические выводы и заключения к решению;

Не зачтено «2» – задание не выполнено, представленные расчеты проведены с ошибками, сделаны неверные выводы по решению задачи

6. Перечень основной и дополнительной учебной литературы для освоения учебной дисциплины

6.1. Основная литература.

1. . Самков, Т.Л. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие: [16+] / Т.Л. Самков; Новосибирский государственный технический университет. – Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2019. – 123 с.: URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575281>

6.2. Дополнительная литература

1. Козырев, М.С. Методы принятия управленческих решений : учебник: [16+] / М.С. Козырев. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2018. – 158 с.: URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493936>

2. Коробко В.И. Теория управления: учебное пособие для обучающихся (для укрупненной группы специальностей 080000/38.00.00 «Экономика и управление»), 2014 г. <http://lib.icone.ru/images/books/978-5-905248-16-0.pdf>

7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», современные профессиональные базы данных и информационные системы, необходимые для освоения учебной дисциплины

1. <http://mon.gov.ru> – сайт Минобрнауки РФ
2. <http://www.edu.ru/> – библиотека федерального портала «Российское образование» (содержит каталог ссылок на интернет-ресурсы, электронные библиотеки по различным вопросам образования)
3. <http://www.prilib.ru> – Президентская библиотека
4. <http://www.rusneb.ru> – Национальная электронная библиотека
5. <http://elibrary.rsl.ru/> – сайт Российской государственной библиотеки (раздел «Электронная библиотека»)
6. <http://elibrary.ru> – научная электронная библиотека «Elibrary»
7. <http://lib.icone.ru> - Электронно-библиотечная система АНО ВО «Институт непрерывного образования»
8. <https://uisrussia.msu.ru> Университетская информационная система РОССИЯ (УИС РОССИЯ)
9. <http://ecsocman.hse.ru/> Федеральный образовательный портал "Экономика, Социология, менеджмент"
10. <http://biblioclub.ru> ЭБС Университетская библиотека

8. Методические указания для обучающихся по освоению учебной дисциплины

Освоение обучающимся учебной дисциплины **«Методы принятия управленческих решений»** предполагает изучение материалов дисциплины на аудиторных занятиях и в ходе самостоятельной работы. Аудиторные занятия проходят в форме лекций и практических занятий. Самостоятельная работа включает разнообразный комплекс видов и форм работы обучающихся.

Для успешного освоения учебной дисциплины и достижения поставленных целей необходимо внимательно ознакомиться настоящей рабочей программы учебной дисциплины. Ее может представить преподаватель на вводной лекции или самостоятельно обучающийся использует информацию на официальном Интернет-сайте Института.

Следует обратить внимание на список основной и дополнительной литературы, на предлагаемые преподавателем ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет. Эта информация необходима для самостоятельной работы обучающегося.

При подготовке к аудиторным занятиям необходимо помнить особенности каждой формы его проведения.

Подготовка к учебному занятию лекционного типа заключается в следующем.

С целью обеспечения успешного обучения обучающийся должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;

- ориентирует в учебном процессе.
- С этой целью:
 - внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
 - ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям с темой прочитанной лекции;
 - внесите дополнения к полученным ранее знаниям по теме лекции на полях лекционной тетради;
 - запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции по материалу изученной лекции;
 - постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей подготовке;
 - узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора) и запишите информацию, которой вы владеете по данному вопросу

Подготовка к практическому занятию

При подготовке и работе во время проведения практических занятий следует обратить внимание на следующие моменты: на процесс предварительной подготовки, на работу во время занятия, обработку полученных результатов, исправление полученных замечаний.

Предварительная подготовка к практическому занятию заключается в изучении теоретического материала в отведенное для самостоятельной работы время, ознакомление с инструктивными материалами с целью осознания задач практического занятия.

Работа во время проведения практического занятия включает несколько моментов:

- консультирование студентов преподавателями с целью предоставления исчерпывающей информации, необходимой для самостоятельного выполнения предложенных преподавателем задач, ознакомление с правилами техники безопасности;
- самостоятельное выполнение заданий согласно обозначенной учебной программой тематики.

Самостоятельная работа.

Для более углубленного изучения темы задания для самостоятельной работы рекомендуется выполнять параллельно с изучением данной темы. При выполнении заданий по возможности используйте наглядное представление материала. Более подробная информация о самостоятельной работе представлена в разделах «Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы по дисциплине (модулю)», «Методические указания к самостоятельной работе по дисциплине (модулю)».

Подготовка к зачету с оценкой

К зачету необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине.

При подготовке к зачету обратите внимание на практические задания на основе теоретического материала.

При подготовке к ответу на вопросы зачета по теоретической части учебной дисциплины выделите в вопросе главное, существенное (понятия, признаки, классификации и пр.), приведите примеры, иллюстрирующие теоретические положения.

После предложенных указаний у обучающихся должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине.

9. Программное обеспечение информационно-коммуникационных технологий

9.1. Информационные технологии

1. Персональные компьютеры;
2. Доступ к интернет
3. Проектор.
4. Система VOTUM.

9.2. Программное обеспечение

1. Windows 7
2. LibreOffice Writer,
3. LibreOffice Calc,
4. LibreOffice Impress

9.3. Информационные справочные системы

1. Университетская информационная система РОССИЯ - <http://www.cir.ru/>
2. Гарант

10. Перечень материально-технического обеспечения, необходимого для реализации программы по учебной дисциплине.

1. Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

2. Помещения для самостоятельной работы студентов, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду института.

11. Образовательные технологии

При реализации учебной дисциплины **«Методы принятия управленческих решений»** применяются различные образовательные технологии.

Освоение учебной дисциплины **«Методы принятия управленческих решений»** предусматривает использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения учебных занятий в форме дискуссий, разбора конкретных ситуаций и практических задач в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся.