

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФГБОУ ВО «УДМУРТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ФИЛИАЛ В ГОРОДЕ ГУБКИНСКОМ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, ПРАВА И УПРАВЛЕНИЯ

УТВЕРЖДАЮ
« 26 » 06 2017 г.



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)
МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Направление подготовки

38.03.02 Менеджмент

Профиль подготовки

Менеджмент организации

Степень выпускника

БАКАЛАВР

Форма обучения

Очная, заочная

Губкинский 2017

1. Наименование дисциплины

«Методы принятия управленческих решений»

Целью освоения дисциплины (модуля) «Методы принятия управленческих решений» является приобретение студентами основных теоретических знаний, умений и практических навыков по применению различных методов при принятии управленческих решений.

Задачи освоения дисциплины:

обучение студентов теоретическим основам по применению количественных и качественных методов анализа при принятии управленческих решений;

обучение студентов теоретическим основам построения экономических, финансовых и организационно- управленческих моделей;

обучение студентов владением средствами программного обеспечения анализа и количественного моделирования систем;

обучение студентов выбирать математические модели организационных систем, анализировать их адекватность, проводить адаптацию моделей к конкретным задачам управления.

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю) соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Выпускник, освоивший программу высшего образования, в рамках изучаемой дисциплины, должен обладать компетенциями, соответствующими виду (видам) профессиональной деятельности, на который (которые) ориентирована программа:

способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2);

владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций (ОПК-6);

владением навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления (ПК-10).

Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

структуру процесса принятия управленческих решений в организации ;
количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений;
экономические, финансовые и организационные модели;
средства программного обеспечения анализа при принятии управленческих решений;
средства количественного моделирования систем управления.

Уметь:

применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений;
строить экономические, финансовые и организационно- управленческие модели;
выбирать математические модели организационных систем,
проводить финансов - экономические расчеты.

Владеть:

средствами программного обеспечения анализа и количественного моделирования систем управления
навыками построения финансово - экономических моделей в EXCEL проектов;
навыками построения алгоритмов, дерева проблем и дерева решений.

3. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина входит в математический и естественнонаучный цикл базовой части ООП.

Дисциплина адресована бакалаврам 2 курса (очной формы) и 2,3 курса (заочной формы)

Изучению дисциплины предшествуют: микроэкономика, макроэкономика, математика, количественные методы в управлении, основы информационных технологий.

Для успешного освоения дисциплины должны быть сформирована общекультурные компетенция на продвинутом уровне:

Успешное освоение дисциплины позволяет перейти к изучению курса Управленческие решения и Управление проектами в профессиональном цикле ООП.

Программа дисциплины построена блочно - модульно.

В ней выделены разделы:

Раздел 1.Процесс принятия управленческих решений в организации

Раздел 2. Методы и модели, применяемые при принятии управленческих решений в организации

4.Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы, 108 часа

№ п/п	Форма обучения	Общая трудоемкость дисциплины (в часах)	Контактная работа с преподавателем (в часах)				Самостоятельная работа студента	Учебных часов на контроль	
			Лекции	Прак.	Лабор.	КСР		Зачет	Экзамен
1	Очная	108	18	16	16	4	54	-	
2	Заочная	108	6	0	10	0	92	-	

5.Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

Общая трудоемкость дисциплины ДЛЯ ОЧНОЙ ФОРМЫ 108 часов, в т.ч. лекций – 18 часов, практических/лабораторных 16/16, зачет, контрольная работа

№ п/п	Разделы, темы дисциплины	Неделя семестра	Виды учебной работы (в часах)			Формы текущего контроля успеваемости	Формируемые компетенции (код)			Всего компетенций
			Л.	Пр./лаб	Сам. раб.		31	32	33	
3 семестр										
1.	Раздел 1	1-2	4	2/2			ОПК 2			1
1.1	Тема 1	1	2		6	отчет	ПК10			1
1.2	Тема 2	2	3	3/3	12	отчет	ПК10			1
2.	Раздел 2	3-17	14	14/14	12			ОПК 2	ОПК 6	2
2.1	Тема 3	4-9	3	6/6	10	отчет		ПК10	ПК10	2
2.2	Тема 4	10-13	10	5/5	6	отчет		ОПК 2	ПК10	2
2.3	Тема 5	14-18	3	4/4	8	отчет		ПК10	ОПК 6	2
	Итого		18	16/16	54					
Форма промежуточной аттестации – зачет, контрольная работа										

Общая трудоемкость дисциплины заочной формы обучения нормативные сроки составляет 3 зачетные единицы, 108 часа. в т.ч. лекций – 6 часов, практических/лабораторных 0/10, зачет, контрольная работа

№ п/п	Разделы, темы дисциплины	Неделя семестра	Виды учебной работы (в часах)			Формы текущего контроля успеваемости	Формируемые компетенции (код)			Всего компетенций
			Лекц.	Лаб	Сам. раб.		31	32	33	
10 семестр										
1.	Раздел 1		1	2	17		ОПК 2			1
1.1	Тема 1		0,8	2	16	отчет	ПК10			1
1.2	Тема 2		1	1	16	отчет	ПК10			1
2.	Раздел 2		0,8	2	17			ОПК	ОПК	2

								2	6	
2.1	Тема 3		0,8	1	17	отчет		ПК10	ПК10	2
2.2	Тема 4		0,8	1	17	отчет		ОПК 2	ПК10	2
2.3	Тема 5		0,8	1	17	отчет		ПК10	ОПК 6	2
	Итого		6	10	92					
Форма промежуточной аттестации – зачет, контрольная работа										

Содержание дисциплины

5.1. Темы и их аннотации

Тема 1. Процесс принятия управленческих решений в организации

Тема 2. Структура процесса принятия решений в организации

Тема 3. Понятие методов и моделей, применяемых при принятии управленческих решений в организации

Тема 4. Методы и модели, применяемые на этапах разработки управленческих решений в организации

Тема 5. Методы и модели реализации управленческих решений в организации

5.2. Планы практических занятий

Тема 1-2. Выявление и формулировка проблем, разработка алгоритма решения проблем деятельности организации . Формулирование заданий по вариантам с использованием Таблиц EXCEL, проведение расчетно-аналитических работ в ручном варианте и в варианте проведения расчетов на ПЭВМ

Тема 3. Постановка задач и разработка модели проведения аналитических расчетов изменения экономических и финансовых показателей на стадиях разработки управленческих решений в организации (6 часов). Формулирование заданий по вариантам с использованием Таблиц EXCEL, проведение расчетно-аналитических работ в ручном варианте и в варианте проведения расчетов на ПЭВМ

Тема 4. Разработка методики аналитических расчетов изменения экономических и финансовых показателей на разных стадиях разработки

управленческих решений в организации. Формулирование заданий по вариантам с использованием Таблиц EXCEL, проведение расчетно-аналитических работ в ручном варианте и в варианте проведения расчетов на ПЭВМ

Тема 5. Постановка задач и разработка модели проведения аналитических расчетов изменения экономических и финансовых показателей на стадии реализации управленческих решений и разработка методики аналитических расчетов изменения экономических и финансовых показателей на стадии реализации управленческих решений в организации . Формулирование заданий по вариантам с использованием Таблиц EXCEL, проведение расчетно-аналитических работ в ручном варианте и в варианте проведения расчетов на ПЭВМ

5.3. Планы лабораторного практикума

Описание базы лабораторных занятий, форм их проведения:

Для выполнения лабораторного практикума подготовлены Методические указания по лабораторному практикуму по курсу «Методы разработки управленческих решений» (для студентов бакалавриата по направлению «Менеджмент»).

Занятия проводятся в компьютерном классе

Лабораторные работы помогают овладеть средствами программного обеспечения анализа и количественного моделирования систем управления; навыками построения финансово - экономических моделей в EXCEL проектов;

навыками построения алгоритмов, дерева проблем и дерева решений; освоить опыт использования лицензионных программных средств.

Тема 1-2. Выявление и формулировка проблем, построение алгоритма решения проблем деятельности организации. Формулирование заданий по вариантам с использованием Таблиц EXCEL, проведение расчетно-аналитических работ в ручном варианте и в варианте проведения расчетов на ПЭВМ

Перечень заданий	Перечень задач	Рекомендуемая литература
------------------	----------------	--------------------------

Процесс принятия управленческих решений	Алгоритм	Поляков Ю.Н. Методические указания по лабораторному практикуму по курсу «Методы разработки управленческих решений» (для студентов бакалавриата по направлению «менеджмент»).© УдГУ, ИЭиУ, 2015
Структура процесса принятия решений	Индуктивные дедуктивные модели, Эвристический метод	

Тема 3-4. Проведение аналитических расчетов изменения экономических и финансовых показателей на разных стадиях разработки управленческих решений в организации. Формулирование заданий по вариантам с использованием Таблиц EXCEL, проведение расчетно-аналитических работ в ручном варианте и в варианте проведения расчетов на ПЭВМ

Перечень заданий	Перечень задач	Рекомендуемая литература
Методы и модели, применяемые на этапе диагностики проблемы	Кейс-метод, Статистический и факторный анализ	Поляков Ю.Н. Методические указания по лабораторному практикуму по курсу «Методы разработки управленческих решений» (для студентов бакалавриата по направлению «менеджмент»).© УдГУ, ИЭиУ, 2015
Методы и модели, применяемые на этапе выдвижения(опровержения) причин проблем	Декомпозиция процесса, целей, работ функций	
Методы и модели, применяемые на этапе формулирования проблем	Метод построения «Дерева проблем, Логический анализ	
Методы и модели, применяемые на этапе выдвижения альтернатив	Метод «мозговой атаки», Морфологический анализ, Метод Дельфи,	
Методы и модели, применяемые на этапе оценки альтернатив	Методы многокритериальной оценки, Методы экспертной оценки	
Методы и модели,	Модели линейного	Поляков Ю.Н. Методические

применяемые на этапе выбора альтернативы	программирования, Транспортные задачи, Модели теории массового обслуживания, Модели управления запасами, Функционально-стоимостный анализ, Вероятностно-статистические методы принятия решений	указания по лабораторному практикуму по курсу «Методы разработки управленческих решений» (для студентов бакалавриата по направлению «менеджмент»).© УдГУ, ИЭиУ, 2015
--	--	--

Тема 5. Проведение аналитических расчетов изменения экономических и финансовых показателей на стадии реализации управленческих решений в организации. Формулирование заданий по вариантам с использованием Таблиц EXCEL, проведение расчетно-аналитических работ в ручном варианте и в варианте проведения расчетов на ПЭВМ

Перечень заданий	Перечень задач	Рекомендуемая литература
Методы и модели реализации управленческих решений	Оптимальное линейное программирование, Методы планирования, Метод построения «Дерева решений», Метод сценариев	Поляков Ю.Н. Методические указания по лабораторному практикуму по курсу «Методы разработки управленческих решений» (для студентов бакалавриата по направлению «менеджмент»).© УдГУ, ИЭиУ, 2015

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Код формируемой компетенции	Тема	Вид	Форма	Объем учебной работы (часов)	Учебно-методические материалы
ОПК-2, ОПК-6,	1,2	подготовка вариантов алгоритма (статистическая база)	СРС без участия преподавателя	4	Рабочая программа, рекомендуемая
ПК-10	3,4	Выполнение расчетно-графических работ	СРС КСР контроль самостоятельной работы студента	7	Рабочая программа, рекомендуемая

ОПК-2, ОПК-6	5	Выполнение расчетно- графических работ	СРС КСР контроль самостоятельной работы студента	7	Рабочая программа, рекомендуемая
-----------------	---	---	---	---	--

Виды СРС:

подготовка вариантов алгоритма;

выполнение расчетно-графических работ;

По одной теме может быть несколько видов СРС.

Формы СРС:

СРС без участия преподавателя;

КСР контроль самостоятельной работы студента.

Содержание СРС

Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Классификация методов принятия решений
2. Зарубежный опыт использования методов принятия решений
3. Подготовка кейса проблем в организации определенной отрасли

График контроля СРС

Недели семестра	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
формы контроля			<i>рз</i>			<i>рз</i>		<i>кр</i>	<i>рз</i>	<i>РК</i>		<i>рз</i>		<i>кр</i>	<i>рз</i> <i>РК</i>

Условные обозначения: *кр* – контрольная работа, *рз* – решение задач, *РК* – рубежный контроль.

Образовательные технологии

При проведении занятий и организации самостоятельной работы студентов используются традиционные технологии сообщающего обучения, предполагающие передачу информации в готовом виде, формирование учебных умений по образцу: лекций, практических и лабораторных занятий. Использование традиционных технологий обеспечивает достаточный уровень сформированности компетенций.

В процессе изучения теоретических разделов курса не используются новые образовательные технологии обучения.

При проведении практических и лабораторных занятий используются компьютерные программы в EXCEL .

Данные технологии обеспечивают быстроту и точность финансово-экономических расчетов, качество отображения схем, алгоритмов, дерева проблем и дерева решений.

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

7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования и описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания.

Планируемые результаты освоения образовательной программы	Этап	Показатели и критерии оценивания результатов обучения				Вид оценочного средства
		неуд.	удовл.	хорошо	отлично	
1.	2.	3.				
Владением методами принятия решений в (производственной) деятельностью организаций (ОПК-6);	1 этап: Знания	Не знает основ принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций	Имеет средние знания о методах принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций	Хорошо знает методы принятия Решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций	Отлично знает методы принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций	Устный опрос
	2 этап: Умения	Отсутствует умение принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций	Умеет использовать на практике некоторые инструменты принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций	Умеет использовать на практике основные методы принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций	Умеет свободно принимать решения в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций	Тестовые задания
	3 этап: Владения (навыки / опыт деятельности)	Отсутствуют навыки	Владеет некоторыми навыками	Владеет основными навыками принятия решений в управлении	Свободно владеет всеми навыками принятия решений в	Контрольная работа

			принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью	операционной (производственной) деятельностью организаций	управлении операционной (производственной) деятельностью организаций	
Способностью находить организационно - управленческие решения, готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2);	1 этап: Знания	Отсутствуют знания	Обучающийся Не плохо знает требования к Последствиям управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности, глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает.	Обучающийся Хорошо знает требования к Последствиям управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности, глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает.	Обучающийся отлично знает требования к Последствиям управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности, глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает.	Устный опрос
	2 этап: Умения	Отсутствуют умения	Частично умеет применять на практике оценочные процедуры в процессе Принятия УР и	Хорошо умеет применять на практике оценочные процедуры в процессе Принятия УР и	Отлично умеет применять на практике оценочные процедуры в процессе Принятия УР и	Тестовые задания

			действий с позиции социальной ответственности	действий с позиции социальной ответственности, нет существенных пробелов в знаниях	действий с позиции социальной ответственности, нет пробелов в знаниях	
	3 этап: Владения (навыки / опыт деятельности)	Отсутствуют навыки	Не полно сформированные навыки владения Современными средствами и методами принятия УР и действий с позиции социальной ответственности, допускает не точности	Достаточно полно сформированные навыки владения Современными средствами и методами принятия УР и действий с позиции социальной ответственности, допускает не точности	полностью сформированные навыки владения Современными средствами и методами принятия УР и действий с позиции социальной ответственности, допускает не точности	Контрольная работа
Обладает владением навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления (ПК-10)	1 этап: Знания	Отсутствие знаний	Фрагментарные представления о методах количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений	В целом успешные, но содержащие отдельные пробелы представления о методах количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений	Сформированные представления о способах количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений	Устный опрос
	2 этап: Умения	Отсутствие умений	Фрагментарное	В целом успешное, но содержащее	Сформированное	Решение задач

		использование методов количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений	отдельные пробелы использование количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений	умение методами количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений	
3 этап: Владения (навыки / опыт деятельности)	Отсутствие навыков	Фрагментарное применение навыков количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение навыков количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений	Грамотное применение навыков методами количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений	Выполнение практических заданий

7.2 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

Устный опрос / Тестовые задания

Перечень заданий для оценки уровня сформированности компетенций на этапе «Знание»

Примерный перечень вопросов к экзамену:

1. Процесс принятия управленческих решений в организации
2. Структура процесса принятия решений в организации
3. Понятие методов и моделей, применяемых при принятии управленческих решений в организации
4. Методы и модели, применяемые на этапе диагностики проблемы в организации
5. Методы и модели, применяемые на этапе выдвижения (опровержения) причин проблем в организации
6. Методы и модели, применяемые на этапе формулирования проблем в организации
7. Методы и модели, применяемые на этапе выдвижения альтернатив в организации
8. Методы и модели, применяемые на этапе оценки альтернатив в организации
9. Методы и модели, применяемые на этапе выбора альтернативы в организации
10. Методы и модели, применяемые при реализации управленческих решений в организации

Тестовые задания

Перечень тестовых заданий для оценки уровня сформированности компетенций на этапе «Умение»

Вопрос 1. Определенные меры, направленные на реализацию целей организации, достигаются в форме:

- 1) выявления проблем;
- 2) разработки решения;
- 3) контроля выполнения решения;
- 4) принятия и осуществления решений;
- 5) верны все ответы.

Вопрос 2. Каков масштаб последствий управленческого решения?

- 1) последствия касаются непосредственно менеджера;
- 2) распространяются на определенное подразделение организации;
- 3) распространяются на организацию в целом;
- 4) влияют на жизнь большого количества людей;
- 5) все ответы верны.

Вопрос 3. Кто в организации занят реализацией управленческого решения?

- 1) менеджер;
- 2) исполнители-специалисты;
- 3) генеральный директор;
- 4) весь персонал без исключения;
- 5) сторонние организации-партнеры.

Вопрос 4. В каком аспекте рассматривается управленческое решение?

- 1) в организационном;
- 2) в психологическом;

- 3) в правовом, информационном и экономическом;
- 4) в социальном;
- 5) в совокупности всех вышеперечисленных аспектов.

Вопрос 5. Как трактуется управленческое решение в информационном аспекте?

- 1) осознанный выбор альтернативы, направленный на достижение целей организации;
- 2) внутренняя мыслительная деятельность субъекта управления, направленная на разрешение проблемы;
- 3) обособленная информация, специально подобранная и, затем, проанализированная объектом управления;
- 4) организационно-правовой акт, принятый и оформленный субъектом управления в установленном порядке;
- 5) верны все ответы.

Вопрос 6. Назовите первоочередное требование, которое предъявляется к управленческому решению?

- 1) адаптированность;
- 2) наличие цели;
- 3) обоснованность;
- 4) реализуемость;
- 5) эффективность.

Вопрос 7. Какое требование, предъявляемое к управленческому решению, указывает на то, что решение должно быть принято тогда, когда его реализация может привести к поставленной цели?

- 1) адресность;
- 2) целенаправленность;
- 3) своевременность;
- 4) реальность;
- 5) верны все ответы.

Вопрос 8. Из нижеперечисленных вариантов выберите тот, который не является требованием, предъявляемым к управленческому решению:

- 1) своевременность;
- 2) адресность;
- 3) согласованность;
- 4) адаптированность;
- 5) все перечисленные варианты относятся к требованиям, предъявляемым к управленческому решению

Вопрос 9. От чего зависит ценность информации, получаемой в процессе принятия управленческого решения?

- 1) от правильности решения;
- 2) от эффективности принятого решения;
- 3) от точности поставленной задачи;
- 4) от размера инвестиций;
- 5) верны все ответы.

Вопрос 10. Назовите объект проблем, требующих решения в организации?

- 1) итоговые показатели деятельности организации;
- 2) повышение себестоимости продукции;
- 3) снижение производительности труда;
- 4) конфликтные ситуации в организации;
- 5) верны все ответы.

Тестовые задания для рубежного контроля 2.

Вариант 1

Вопрос 1. Определенные меры, направленные на реализацию целей организации, достигаются в форме:

- 1) выявления проблем;
- 2) разработки решения;
- 3) контроля выполнения решения;
- 4) принятия и осуществления решений;
- 5) верны все ответы.

Вопрос 2. Каков масштаб последствий управленческого решения?

- 1) последствия касаются непосредственно менеджера;
- 2) распространяются на определенное подразделение организации;
- 3) распространяются на организацию в целом;
- 4) влияют на жизнь большого количества людей;
- 5) все ответы верны.

Вопрос 3. Кто в организации занят реализацией управленческого решения?

- 1) менеджер;
- 2) исполнители-специалисты;
- 3) генеральный директор;
- 4) весь персонал без исключения;
- 5) сторонние организации-партнеры.

Вопрос 4. В каком аспекте рассматривается управленческое решение?

- 1) в организационном;
- 2) в психологическом;
- 3) в правовом, информационном и экономическом;
- 4) в социальном;
- 5) в совокупности всех вышеперечисленных аспектов.

Вопрос 5. Как трактуется управленческое решение в информационном аспекте?

- 1) осознанный выбор альтернативы, направленный на достижение целей организации;
- 2) внутренняя мыслительная деятельность субъекта управления, направленная на разрешение проблемы;
- 3) обособленная информация, специально подобранная и, затем, проанализированная объектом управления;
- 4) организационно-правовой акт, принятый и оформленный субъектом управления в установленном порядке;
- 5) верны все ответы.

Вариант 2

Вопрос 1. Назовите первоочередное требование, которое предъявляется к управленческому решению?

- 1) адаптированность;
- 2) наличие цели;
- 3) обоснованность;
- 4) реализуемость;
- 5) эффективность.

Вопрос 2. Какое требование, предъявляемое к управленческому решению, указывает на то, что решение должно быть принято тогда, когда его реализация может привести к поставленной цели?

- 1) адресность;
- 2) целенаправленность;
- 3) своевременность;
- 4) реальность;

5) верны все ответы.

Вопрос 3. Из нижеперечисленных вариантов выберите тот, который не является требованием, предъявляемым к управленческому решению:

- 1) своевременность;
- 2) адресность;
- 3) согласованность;
- 4) адаптированность;
- 5) все перечисленные варианты относятся к требованиям, предъявляемым к управленческому решению.

Вопрос 4. От чего зависит ценность информации, получаемой в процессе принятия управленческого решения?

- 1) от правильности решения;
- 2) от эффективности принятого решения;
- 3) от точности поставленной задачи;
- 4) от размера инвестиций;
- 5) верны все ответы.

Вопрос 5. Назовите объект проблем, требующих решения в организации?

- 1) итоговые показатели деятельности организации;
- 2) повышение себестоимости продукции;
- 3) снижение производительности труда;
- 4) конфликтные ситуации в организации;
- 5) верны все ответы.

Вариант 3

Вопрос 1. Решение, принятое в системе управления производством, основано на математическом расчете вероятности его исхода. Определите его вид в зависимости от метода переработки информации?

- 1) эвристическое;
- 2) алгоритмическое;
- 3) общее;
- 4) частное;
- 5) все ответы верны.

Вопрос 2. Поиск управленческого решения в области маркетинга связан с генерацией новых, еще неопробованных в условиях рынка, альтернатив. Определите его вид по степени повторяемости проблемы?

- 1) традиционное;
- 2) специфическое;
- 3) долгосрочное;
- 4) верны ответы 1, 2;
- 5) верны ответы 1, 2, 3.

Вопрос 3. Директор собрал совещание руководителей основных подразделений для совместной выработки решения о возможности выхода фирмы на международный рынок. Какое решение по своей компетенции будет принято в этом случае?

- 1) коллегиальное;
- 2) единоличное;
- 3) устно - распорядительное;
- 4) ситуационное;
- 5) все ответы верны.

Вопрос 4. Руководитель вынес решение о переносе времени обеденного перерыва внутри фирмы и издал приказ об этом. Определите тип данного решения в зависимости от способа фиксации?

- 1) длительно действующее;
- 2) разовое;

- 3) единоличное;
- 4) документально фиксируемое;
- 5) устно-распорядительное.

Вопрос 5. По своему содержанию решения, принимаемые в системе управления производством, бывают:

- 1) научно-техническими;
- 2) экономическими;
- 3) организационными;
- 4) социальными;
- 5) все ответы верны.

Вариант 4

Вопрос 1. Управленческое решение, связанное с освоением нового рынка, по значимости цели может быть отнесено к:

- 1) одноцелевому;
- 2) многоцелевому;
- 3) стратегическому;
- 4) тактическому;
- 5) традиционному.

Вопрос 2. Менеджер принял быстрое решение, не проверив все возможные альтернативы и не просчитав возможные последствия. Из предложенных вариантов выберите тот, который характеризует вид такого решения:

- 1) инертное;
- 2) уравновешенное;
- 3) импульсивное;
- 4) осторожное;
- 5) рациональное.

Вопрос 3. В чем основное преимущество детерминированного решения?

- 1) известен результат каждой из альтернатив;
- 2) решение основано на расчетных методах;
- 3) все варианты тщательно просчитаны и выверены;
- 4) решения отличаются новизной и оригинальностью;
- 5) все ответы верны.

Вопрос 4. Решение о переводе сотрудника на другую должность внутри фирмы, принятое начальником отдела кадров, по сфере воздействия относится к:

- 1) единоличным решениям;
- 2) к тактическим решениям;
- 3) к локальным решениям;
- 4) к глобальным решениям;
- 5) к импульсивным решениям.

Вопрос 5. Большинство управленческих решений являются:

- 1) детерминированными;
- 2) определенными;
- 3) эффективными;
- 5) вероятностными.

Вариант 5

Вопрос 1. Что представляет собой технология разработки и принятия управленческих решений?

- 1) совокупность последовательно повторяющихся действий, складывающаяся из этапов, процедур, операций;
- 2) план деятельности предприятия;
- 3) контроль и реализация решений;
- 4) методы принятия решений;

5) результаты реализации управленческого решения.

Вопрос 2. Что осуществляется на стадии принятия управленческого решения?

- 1) разработка и оценка альтернативных решений и курсов действий;
- 2) многовариантные расчеты;
- 3) отбор критериев выбора оптимального решения;
- 4) выбор и принятие наилучшего решения;
- 5) все ответы верны.

Вопрос 3. Каким образом определяют внешние проявления проблем на стадии идентификации проблемы в процессе принятия управленческого решения?

- 1) только в общем виде;
- 2) на основе серьезного анализа и изучения;
- 3) с применением логического инструментария;
- 4) с использованием методов анализа, синтеза, сравнений, дедукции, аналогии, обобщения, абстрагирования;
- 5) верны все ответы.

Вопрос 4. Какой из этапов процесса принятия управленческого решения предполагает определение параметров и показателей, позволяющих оценить степень достижения конечной цели решения?

- 1) идентификация проблемы;
- 2) определение рейтинг-критериев;
- 3) сбор и анализ информации;
- 4) разработка альтернативных решений;
- 5) верны все ответы.

Вопрос 5. Что происходит на этапе сбора и обработки информации в процессе принятия решения?

- 1) определение достаточной информации для правильного выбора;
- 2) выяснение перечня вопросов, необходимых для сбора информации;
- 3) восприятие организацией внешней и внутренней среды;
- 4) сравнение реальных значений контролируемых параметров с запланированными или прогнозируемыми;
- 5) все ответы верны.

Вариант 6

Вопрос 1. Какой из этапов процесса принятия управленческих решений позволяет сравнить достоинства и недостатки каждой альтернативы и проанализировать вероятностные результаты их реализации?

- 1) определение рейтинг-критериев;
- 2) сбор и анализ информации;
- 3) разработка альтернативных решений;
- 4) оценка вариантов, выбор лучшего варианта;
- 5) оценка эффективности решения.

Вопрос 2. Осуществление какого этапа процесса принятия управленческого решения позволяет накопить и систематизировать опыт в принятии решений?

- 1) сбор и анализ информации;
- 2) оценка вариантов, выбор лучшего варианта;
- 3) реализация выбранного варианта;
- 4) оценка эффективности решения;
- 5) все ответы верны.

Вопрос 3. Из предложенных вариантов выберите тот, который является неправильным действием при оформлении управленческого решения:

- 1) определение основных методов, определяющих получение конечного результата;
- 2) детальное описание всех производимых работ;

- 3) определение подразделений, работников и привлеченных организаций, которые будут заняты в процессе;
- 4) определение сроков и ответственности исполнителей решения по каждому блоку работ;
- 5) верны все ответы.

Вопрос 4. Укажите тот вариант ответа, который характеризует деловую беседу, проводимую руководителем с целью научить, передать опыт для успешного выполнения решения?

- 1) убеждение;
- 2) принуждение;
- 3) разъяснение;
- 4) наставление;
- 5) все ответы верны.

Вопрос 5. Укажите тот вариант ответа, который характеризует деловую беседу, проводимую руководителем с целью поделиться собственными взглядами на выполнение решения?

- 1) приказ;
- 2) предписание;
- 3) отчет;
- 4) обучение;
- 5) совет.

Вариант 7

Вопрос 1. Финансовый директор фирмы, принимая решение о ценах на продукцию, учитывает изменения курсов валют. В данном случае, какие факторы оказывают непосредственное влияние на процесс принятия решения?

- 1) внутренние факторы;
- 2) внешние факторы;
- 3) личностные факторы;
- 4) творческое мышление директора;
- 5) инициативность директора.

Вопрос 2. Что относится к внутренним факторам, влияющим на процесс принятия решения менеджером коммерческой торговой организации?

- 1) цены оптовых посредников;
- 2) политика государства относительно рыночной ситуации в стране;
- 3) опыт менеджера, принимающего решение;
- 4) тактические действия конкурентов;
- 5) все ответы верны.

Вопрос 3. Что такое «система предпочтений» в процессе принятия управленческих решений?

- 1) совокупность взглядов, ценностей, убеждений, интересов, с помощью которых индивид сравнивает альтернативы и принимает решение;
- 2) активный механизм, используемый людьми для сравнения и выбора альтернатив;
- 3) один из факторов в структуре индивидуальных психических свойств руководителя организации в процессе принятия решения;
- 4) предпочтения каждого человека, которые скрыты в глубинах человеческой психики и срабатывают при возникновении проблемы выбора;
- 5) все ответы верны.

Вопрос 4. Чем характеризуются полнезависимые руководители в процессе принятия решений?

- 1) не зависят от текущей ситуации;
- 2) ориентируются на собственные знания и опыт;
- 3) выделяют в ситуации наиболее существенные и часто менее заметные черты;

- 4) используют рациональные стратегии запоминания информации и обладают высокой избирательностью внимания;
- 5) все ответы верны.

Вопрос 5. Как называется способность руководителя реально оценивать обстоятельства, адаптироваться к ним, не меняя при этом принципиальных позиций?

- 1) устойчивость к неопределенности;
- 2) гибкость;
- 3) инициативность;
- 4) толерантность;
- 5) импульсивность.

Вариант 8

Вопрос 1. Какие решения относят к тем, которые принимаются в условиях риска?

- 1) детерминированные;
- 2) решения, результаты которых не определены, но вероятность каждого результата может быть рассчитана;
- 3) решения, результаты которых нельзя определить с высокой долей вероятности;
- 4) интуитивные;
- 5) конфликтные.

Вопрос 2. Как называются изменения в структуре объекта решения, которые влияют на получение тех или иных результатов решения в условиях определенности?

- 1) фактор эффекта;
- 2) фактор времени;
- 3) фактор затрат;
- 4) фактор неопределенности;
- 5) все ответы верны.

Вопрос 3. Как называется возможная опасность в процессе принятия решения, требующая одновременного сочетания смелости в надежде на успех и учета математического обоснования последствий?

- 1) неопределенность;
- 2) определенность;
- 3) риск;
- 4) вероятность;
- 5) все ответы верны.

Вопрос 4. Каким путем можно предупредить риск и последствия риска при принятии решений?

- 1) путем устранения;
- 2) путем уменьшения интенсивности поражающих факторов;
- 3) путем заключения договора страхования;
- 4) путем применения штрафных санкций;
- 5) верны все ответы.

Вопрос 5. В каком случае решение считается обоснованным?

- 1) если отвечает требованиям, вытекающим из рассматриваемой конкретной ситуации;
- 2) если эффективно;
- 3) если обеспечивает достижение цели с наименьшими затратами;
- 4) если обеспечено всеми необходимыми ресурсами;
- 5) если принято своевременно.

Вариант 9

Вопрос 1. Из предложенных вариантов укажите тот, который является примером группы методов принятия решений, основанных на количественной оценке?

- 1) эвристические методы;
- 2) неформальные методы;
- 3) мозговой штурм;

4) методы исследования операций;

5) все ответы верны.

Вопрос 2. На чем основаны неформальные методы принятия управленческих решений?

1) на аналитических способностях лица, принимающего решение;

2) на опыте и интуиции менеджера, принимающего решение;

3) на математических моделях;

4) верны ответы 1, 2;

5) верны ответы 1, 2, 3.

Вопрос 3. Укажите основной недостаток неформальных методов принятия управленческих решений?

1) медленный процесс принятия решения;

2) неверный результат;

3) слишком сложная схема принятия;

4) отсутствие гарантии выбора эффективного решения;

5) все ответы верны.

Вопрос 4. От чего зависит выбор конкретного метода принятия управленческого решения?

1) от квалификации группы исполнителей;

2) от статуса членов группы в организации;

3) от зрелости группы как коллектива;

4) от конкретной ситуации;

5) все ответы верны.

Вопрос 5. Кто участвует в процессе принятия решения экспертным методом?

1) специалисты-эксперты;

2) экспертная комиссия;

3) менеджеры и специалисты предприятия;

4) рабочие группы специалистов;

5) все ответы верны.

Вариант 10

Вопрос 1. Назовите форму деловой игры, как метода коллективного принятия решения?

1) моделирование анализируемого процесса в разных вариантах для дальнейшего рассмотрения;

2) декомпозиция процесса;

3) структурирование проблемы;

4) круглый стол;

5) верны все ответы.

Вопрос 2. Какой из экспертных методов принятия управленческих решений можно сравнить с процессом обследования врачами пациента?

1) «Дельфи»;

2) «Консилиум»;

3) «Диспансеризация»;

4) «Метод комиссий»;

5) «635».

Вопрос 3. Какой из методов принятия управленческого решения представляет собой заочный и анонимный опрос экспертной группы в несколько туров с согласованием мнений экспертов?

1) стандартизированный экспертный опрос;

2) нестандартизированный экспертный опрос;

3) «коллективный блокнот»;

4) «дельфи»;

5) деловая игра.

Вопрос 4. Назовите низкий уровень формализации опроса в процессе применения метода нестандартизированного экспертного вопроса?

- 1) анкета;
- 2) опросный лист;
- 3) неформальная беседа;
- 4) официальное интервью;
- 5) верны все ответы

Вопрос 5. Назовите метод принятия управленческого решения, который более формализован, чем метод комиссий?

- 1) экспертное фокусирование;
- 2) метод номинальных групп;
- 3) мозговой штурм;
- 4) метод интеграции решений;
- 5) метод «суда».

Вариант 11

Вопрос 1. Как называется выбор решения, который сделан руководителем только на основе его ощущения в правильности?

- 1) рациональное решение;
- 2) интуитивное решение;
- 3) единоличное решение;
- 4) рисковое решение;
- 5) решение, основанное на суждении.

Вопрос 2. Укажите верное выражение:

- 1) рациональное решение зависит от прошлого опыта;
- 2) рациональное решение не зависит от прошлого опыта;
- 3) рациональное решение трудно в объяснении;
- 4) эффективное решение всегда рационально;
- 5) верны все ответы.

Вопрос 3. Какие решения отсеиваются в ходе обоснования решений специалистами?

- 1) рациональные;
- 2) импульсивные;
- 3) нерациональные;
- 4) рисковые;
- 5) основанные на суждении руководителя.

Вопрос 4. Какой подход позволяет обеспечить соответствие всех решений по частным вопросам общим целям предприятия?

- 1) ситуационный;
- 2) системный;
- 3) функциональный;
- 4) эффективный;
- 5) все ответы верны.

Вопрос 5. Каково основное назначение системного анализа в процессе принятия решений?

- 1) оценка большого количества информации;
- 2) рассмотрение совокупности формализуемых и неформализуемых показателей;
- 3) отсеивание неэффективных решений;
- 4) представление сущности проблем, стоящих перед руководителями в более обозримом виде без предложения окончательного решения;
- 5) все ответы верны.

Вариант 12

Вопрос 1. Каково содержание процесса выявления оцениваемых показателей в системном анализе?

- 1) установление границ объекта, расширение границ, разделение сложных объектов на подсистемы;
- 2) рост влияния человеческого фактора, быстрое изменение факторов внешней среды, ускорение НТП;
- 3) установление границ объекта, определение показателя эффективности, выбор внутрисистемных независимых переменных, выбор метода анализа;
- 4) определение показателя эффективности, оценка характеристики объекта, выбор показателей экономического и технологического характера;
- 5) все ответы верны.

Вопрос 2. Выберите правильное утверждение:

- 1) чем сложнее структура управляемого объекта, тем более значимо влияние субъективного подхода руководства на принятие решения;
- 2) чем централизованней управление в фирме, тем менее значимо влияние субъективного подхода руководства на принятие решения;
- 3) чем проще структура управляемого объекта, тем более значимо влияние субъективного подхода руководства на принятие решения;
- 4) чем сложнее структура управляемого объекта, тем менее значимо влияние субъективного подхода руководства на принятие решения;
- 5) влияние человеческого фактора на принятие решения незначительно.

Вопрос 3. Какой метод применим в сочетании подходов к реализации управленческих решений?

- 1) математического моделирования;
- 2) делегирования полномочий;
- 3) эвристический;
- 4) экспертных процедур;
- 5) Дельфи.

Вопрос 4. Как называется план, детализированный по временному, объективному и структурному признакам, с подробной проработкой оперативных действий, с расчетами и обоснованиями?

- 1) бюджет;
- 2) оперативный план работы с персоналом;
- 3) стратегический план развития;
- 4) производственная мощность;
- 5) проект.

Вопрос 5. Какие данные необходимы для разработки оперативного плана работы с персоналом?

- 1) сведения о постоянном составе сотрудников;
- 2) данные о структуре персонала и социальных услугах;
- 3) информация о текучести кадров и потере времени из-за простоев;
- 4) данные о продолжительности рабочего дня и заработной плате сотрудников;
- 5) верны все ответы.

Вариант 13

Вопрос 1. Что определяет совокупность свойств, отвечающих потребностям успешного разрешения проблемы, которыми обладает управленческое решение?

- 1) системный анализ;
- 2) адресность управленческого решения;
- 3) достоверность управленческого решения;
- 4) качество управленческого решения;
- 5) все ответы верны.

Вопрос 2. Чем определяется качество исходной информации для принятия решения?

- 1) достоверностью;
- 2) достаточностью;
- 3) защищенностью от помех и ошибок;
- 4) формой представления;
- 5) все ответы верны.

Вопрос 3. Из предложенных вариантов выберите тот, который является одним из факторов, определяющих качество управленческого решения?

- 1) использование научных подходов менеджмента;
- 2) правовая обоснованность принимаемых решений;
- 3) квалификация кадров, осуществляющих разработку, принятие решений;
- 4) наличие механизма реализации управленческого решения;
- 5) все ответы верны.

Вопрос 4. Из предложенных вариантов выберите тот, который является одним из условий, сопровождающих разработку и принятие решений для обеспечения его высокого качества?

- 1) готовность управляемой системы к исполнению принятых решений;
- 2) структурирование проблемы и построение дерева целей;
- 3) качество исходной информации;
- 4) рациональный характер принимаемого решения;
- 5) все ответы верны.

Вопрос 5. Одно из условий качества управленческого решения - его гибкость. Что означает этот параметр?

- 1) устойчивость к возможным ошибкам;
- 2) устойчивость в определении данных;
- 3) возможность изменения результатов решения;
- 4) возможность изменения целей и алгоритмов достижения целей;
- 5) наличие большого количества альтернатив.

Вариант 14

Вопрос 1. Разработка эффективных управленческих решений обеспечит:

- 1) повышение конкурентоспособности продукции и организации на рынке;
- 2) формирование рациональных организационных структур;
- 3) проведение правильной кадровой политики;
- 4) регулирование социально-психологических отношений и создание положительного имиджа компании;
- 5) все ответы верны.

Вопрос 2. Что предполагает эффективность управленческого решения в каждом конкретном случае?

- 1) выбор оптимального варианта с учетом критерия оценки эффективности;
- 2) выбор оптимального варианта на основе суждения менеджера;
- 3) рассмотрение нескольких вариантов и отсеивание нежелательных;
- 4) выбор решения экспертным методом путем голосования;
- 5) выбор правильного решения без учета каких-либо критериев.

Вопрос 3. Выберите тот вариант ответа, который отражает критерий оценки эффективности управленческого решения?

- 1) наименьшие затраты на выпуск единицы продукции;
- 2) эффективное использование трудовых ресурсов;
- 3) рост производительности труда;
- 4) качество обслуживания клиентов;
- 5) верны все ответы.

Вопрос 4. Как можно определить общий критерий эффективности принятого решения?

- 1) отношением себестоимости произведенной продукции к величине основных фондов;

- 2) умножением достигнутых эффектов по принятому решению на соответствующий коэффициент дисконтирования;
- 3) отношением полученного в результате реализации решения эффекта, выраженного показателем степени достижения цели, к величине затрат на разработку;
- 4) суммированием прибыли, полученной в результате принятия решения;
- 5) вычитанием из прибыли, полученной в процессе реализации решения, всех затрат на разработку и реализацию решения.

Вопрос 5. Какие факторы определяют эффективность управленческих решений?

- 1) факторы технического характера, проявляющиеся на разных стадиях процесса разработки и реализации решений;
- 2) факторы организационного характера, проявляющиеся на разных стадиях процесса разработки и реализации решений;
- 3) факторы экономического характера, проявляющиеся на разных стадиях процесса разработки и реализации решений;
- 4) факторы социально-психологического характера, проявляющиеся на разных стадиях процесса разработки и реализации решений;
- 5) верны все ответы.

Вариант 15

Вопрос 1. Какие средства способствуют осуществлению передачи информации между всеми взаимосвязанными подразделениями фирмы в процессе принятия решений?

- 1) персональные компьютеры;
- 2) технические средства связи;
- 3) вербальные коммуникации;
- 4) документы;
- 5) верны все ответы.

Вопрос 2. Для чего нужна информация в процессе принятия решений?

- 1) для подготовки соответствующих докладов, отчетов, приказов и предложений;
- 2) для определения миссии организации;
- 3) для максимизации прибыли;
- 4) для извлечения дополнительных источников дохода;
- 5) верны все ответы.

Вопрос 3. Из предложенных вариантов выберите тот, который отражает пример внешней информации в рамках деятельности коммерческой фирмы?

- 1) отчет о прибылях и убытках;
- 2) бюджет фирмы на предстоящий год;
- 3) анализ состояния рынка;
- 4) сведения о фирме, выложенные на корпоративном сайте;
- 5) табель о рангах.

Вопрос 4. Из предложенных вариантов выберите тот, который отражает пример общекорпоративной информации в рамках деятельности коммерческой фирмы?

- 1) реклама продукции фирмы в каталоге;
- 2) демографические данные по региону;
- 3) производственный план;
- 4) бухгалтерский баланс;
- 5) все ответы верны.

Вопрос 5. Из предложенных вариантов выберите тот, который отражает пример внутренней информации в рамках деятельности коммерческой фирмы?

- 1) данные о перспективах развития отрасли на ближайшие 3 года;
- 2) приказ директора фирмы об увольнении сотрудника;
- 3) информация о фирме в статье специализированного издания;
- 4) сведения о фирме, напечатанные в юбилейном каталоге;
- 5) верны все ответы.

Вариант 16

Вопрос 1. Что является главной особенностью применения компьютерных технологий в практике решения различных задач управления?

- 1) снижение объемов передачи информации на бумажных носителях;
- 2) формирование активной инвестиционной политики, соответствующей особенностям современного состояния экономики;
- 3) упорядочение и формализация всех потенциальных решений, которые будут подлежать автоматизации;
- 4) автоматизация всех управленческих решений;
- 5) устранение ошибок, связанных с человеческим фактором.

Вопрос 2. Что из предложенных вариантов можно отнести к современным методам связи внутри организации?

- 1) телекоммуникации;
- 2) печать;
- 3) электронная почта;
- 4) аудиовизуальная техника;
- 5) все ответы верны.

Вопрос 3. Какой вид информационной технологии может быть применен при организации сбора и регистрации данных по принципу последовательных решений?

- 1) сбор и регистрация данных непосредственно в процессе производства в форме единого документа;
- 2) использование центральной ЭВМ для агрегирования данных;
- 3) обработка данных в режиме диалога для расчета показателей на терминале;
- 4) получение свободного документа, использование машиносчитывающего носителя информации, обработка данных на ПК;
- 5) верны все ответы.

Вопрос 4. Чему способствует развитие рынка информационных систем для бизнеса, наблюдаемое в современных условиях?

- 1) разнообразию решений в области управленческого учета;
- 2) обеспечению оперативного управления производством и сбытом;
- 3) осуществлению эффективного взаимодействия с заказчиками;
- 4) осуществлению эффективного взаимодействия с поставщиками;
- 5) верны все ответы.

Вопрос 5. Какие продукты на рынке информационных систем для бизнеса, позволяющие усовершенствовать качество управленческих решений, предлагают современные российские фирмы?

- 1) шаблоны таблиц для анализа финансового состояния предприятий и разработки инвестиционных проектов;
- 2) «закрытые», тщательно отработанные методики анализа и планирования;
- 3) «полуоткрытые» продукты, направленные на решение задач финансово-экономического анализа и бизнес-планирования;
- 4) программы для решения задач стратегического маркетинга;
- 5) верны все ответы.

Вариант 17

Вопрос 1. Что подразумевают под собой человеческие факторы, которые влияют на ход принятия решений?

- 1) выражение требований политической целесообразности осуществления или достижения альтернативы;
- 2) выражение требований социальной целесообразности осуществления или достижения альтернативы;
- 3) выражение требований человеческой этики;
- 4) выражение требований морали;

5) верны все ответы.

Вопрос 2. Что характеризует лидера социального управления?

- 1) умение использовать профессиональные и личные качества для грамотного выдвижения целей управления;
- 2) умение обосновать и своевременно скорректировать цели управления;
- 3) способность к созданию сильной дееспособной организации;
- 4) способность к выбору оптимальных методов решения поставленных задач и осуществлению эффективного контроля на всех этапах управления;
- 5) верны все ответы.

Вопрос 3. Что такое «утилитарная власть»?

- 1) воздействие на подчиненных посредством личного примера;
- 2) воздействие посредством сильных мотивов;
- 3) личный авторитет руководителя;
- 4) неформальная власть;
- 5) власть группы, организации.

Вопрос 4. На чем базируется пессимизм руководителя?

- 1) на заниженной расчетной оценке возможностей персонала;
- 2) на заниженной оценке своих возможностей;
- 3) на заниженной оценке компании;
- 4) на заниженной оценке клиентов, сотрудничающих с компанией;
- 5) все ответы верны.

Вопрос 5. С чем связан практицизм руководителя?

- 1) с частыми выездами руководителя в командировки;
- 2) с высоким профессионализмом в управленческой деятельности;
- 3) с заниженной оценкой возможностей компании;
- 4) с большим опытом работы и отработкой стереотипных подходов к разработке управленческих решений;
- 5) с завышенной оценкой своих возможностей.

Вариант 18

Вопрос 1. Какие динамические характеристики процесса принятия решения зависят от темперамента руководителя?

- 1) интенсивность принятия решения;
- 2) скорость принятия решения;
- 3) темп принятия решения;
- 4) ритм принятия решения;
- 5) все ответы верны.

Вопрос 2. Какой тип темперамента свойственен руководителю, принимающему быстрые, оперативные решения с высокой степенью риска?

- 1) сангвинический;
- 2) холерический;
- 3) флегматический;
- 4) меланхолический;
- 5) ни один из названных.

Вопрос 3. Из предложенных вариантов выберите тот, который содержит характеристику флегматического типа темперамента руководителя, принимающего решение?

- 1) руководитель не рассматривает компромиссы, решение принимает быстро, импульсивно, не успевая тщательно оценить ситуацию;
- 2) руководитель тщательно обдумывает решение, затрачивая большое количество времени, выверяет и советуется со специалистами, не особенно доверяя техническим средствам;
- 3) руководитель предпочитает коллективное обсуждение вариантов решения проблемы, использует информационные системы для облегчения расчетов результата, окончательное

решение принимают быстро и оперативно;

4) руководитель в принятии решения учитывает все возможные отрицательные последствия, несмотря на это, он тщательно следит за ходом выполнения своего решения, вникает во все тонкости и нюансы проблем, возникающих в ходе реализации;

5) руководитель предпочитает не принимать решение в напряженных ситуациях, его решения учитывает даже второстепенные проблемы, они детально проработаны и реальны в исполнении.

Вопрос 4. Из предложенных вариантов выберите тот, который содержит характеристику сангвинического типа темперамента руководителя, принимающего решение?

1) руководитель не рассматривает компромиссы, решение принимает быстро, импульсивно, не успевая тщательно оценить ситуацию;

2) руководитель тщательно обдумывает решение, затрачивая большое количество времени, выверяет и советуется со специалистами, не особенно доверяя техническим средствам;

3) руководитель предпочитает коллективное обсуждение вариантов решения проблемы, использует информационные системы для облегчения расчетов результата, окончательное решение принимает быстро и оперативно;

4) руководитель в принятии решения учитывает все возможные отрицательные последствия, несмотря на это, он тщательно следит за ходом выполнения своего решения, вникает во все тонкости и нюансы проблем, возникающих в ходе реализации решения;

5) руководитель предпочитает не принимать решение в напряженных ситуациях, его решение учитывает даже второстепенные проблемы, они детально проработаны и реальны в исполнении.

Вопрос 5. Из предложенных вариантов выберите тот, который является примером нарушения моральных норм, не влекущих за собой уголовного преследования, но недопустимых в менеджменте?

1) директор предприятия приветствует стремление работника увеличить продажи компании, поощряя его материально;

2) директор назначает на должность руководителя отдела своего давнего приятеля, не имеющего высшего образования и опыта управленческой деятельности;

3) руководитель финансовой службы уклоняется от налогов и скрывает истинную величину доходов;

4) верны ответы 2, 3;

5) верны все ответы

Задачи / Практические задания

Перечень заданий для оценки уровня сформированности компетенций на этапе «навыки»

Практическая работа по дисциплине «Управленческие решения»

Задание 1 - Решите кейс «Отец Федор»

Задание: 1. Сформулировать цели отца Федора.

2. Разработать модель дерева целей.

"Порывистая душа отца Федора не знала покоя. Не знала она его никогда. Ни тогда, когда он был воспитанником духовного училища, Федей, ни когда он был усатым семинаристом, Федор Иванычем. Перейдя из семинарии в университет и промучившись на юридическом факультете три года, Востриков в 1915 году убоился возможной мобилизации и снова пошел по духовной. Сперва он был рукоположен в диаконы, а потом посвящен в сан священника и назначен в уездный город N. И всегда, во всех этапах духовной и гражданской карьеры, отец Федор оставался стяжателем. Мечтал отец Федор о собственном свечном заводе. Терзаемый видением больших заводских барабанов, наматывающих толстые восковые канаты, отец Федор изобретал различные проекты, осуществление которых должно было доставить ему основной и оборотный капиталы для покупки давно присмотренного в Самаре заводика. Идеи осеняли отца Федора неожиданно, и он сейчас же принимался за работу. Отец Федор начинал варить мраморное стиральное мыло, наваривал его пуды, но мыло, хотя и заключало в себе огромный процент жиров, не мылилось и вдобавок стоило втрое дороже, чем "плуг и молотовское". Мыло долго потом мокло и разлагалось в сених, так что Катерина Александровна, проходя мимо него, даже всплакивала. А еще потом мыло выбрасывали в выгребную яму. Прочитав в каком-то животноводческом журнале, что мясо кроликов нежно, как у цыпленка, что плодятся они во множестве, и что разведение их может принести рачительному хозяину немалые барыши, отец Федор немедленно обзавелся полдюжиной производителей, и уже через два месяца невероятное количество ушастых существ наполнило и двор, и дом. Проклятые жители города N оказались чрезвычайно консервативными и с редким единодушием не покупали востриковских кроликов. Тогда отец Федор, переговорив с попадьей, решил украсить свое меню кроликами, мясо которых превосходит по вкусу мясо цыплят. Из кроликов готовили жаркое, битки, пожарские котлеты; кроликов варили в супе, подавали к ужину в холодном виде и запекали в бабки. Это не привело ни к чему. Отец Федор подсчитал, что при переходе исключительно на кроличий паек семья может съесть за месяц не более сорока животных, в то время как ежемесячный приплод составляет девяносто штук, причем число это с каждым месяцем будет увеличиваться в геометрической прогрессии. Тогда Востриковы решили давать домашние обеды. Отец Федор весь вечер писал химическим карандашом на аккуратно нарезанных листках арифметической бумаги объявление о даче вкусных домашних обедов, приготовляемых исключительно на свежем коровьем масле. Объявление начиналось словами: "Дешево и вкусно". Попадья наполнила эмалированную мисочку мучным клейстером, и отец Федор поздно вечером налепил объявления на всех телеграфных столбах и поблизости советских учреждений. Новая затея имела большой успех. В первый же день явилось семь человек, в том числе делопроизводитель военкомата Бендин и заведующий отделом благоустройства Козлов... Всем им обед очень понравился. На другой день явилось уже четырнадцать человек. С кроликов не успевали сдирать шкурки. Целую неделю дело шло великолепно, и отец Федор уже подумывал об открытии небольшого скорняжного производства, без мотора, когда произошел совершенно непредвиденный случай. Кооператив "Плуг и молот", который был заперт уже три недели по случаю переучета товаров, открылся, и работники прилавка, пыхтя от усилий, выкатили на задний двор, общий с двором отца Федора, бочку гнилой капусты, которую и свалили в выгребную яму.

Привлеченные пикантным запахом, кролики сбежали к яме, и уже на другое утро среди нежных грызунов начался мор. Свирепствовал он всего три часа, но уложил двести сорок производителей и не поддающийся учету приплод. Ошеломленный отец Федор притих на целых два месяца. Все это время, подспудно вынашивая идеи очередного предприятия, он мучительно перебирал в памяти подробности своего очередного взлета и падения, пытаясь осознать причины последнего..."

Задание 2. Модель принятия решений руководителем В. Врума

Задание: 1. Ознакомьтесь с моделью Врумана

2. Решите проблемную ситуацию

1. Примечание. *Отвечая на вопросы методики В. Врума, каждый раз дайте обоснование (одно-два предложения) вашего ответа. Прокомментируйте рекомендацию, полученную по методике В. Врума, сопоставив ее с вашим личным мнением.*

Гораздо больше смысла говорить о ситуациях участия и автократических ситуациях, чем говорить о менеджерах, которые действуют автократически и допускают участие.
В. Врум

Виктор Врум (V.Vroom)— современный канадский исследователь проблем организационного поведения, психолог, преподаватель и консультант в области управленческих наук. лауреат конкурса американских психологов фонда им. Г. Форда. Преподавал в университетах США и Канады, в последнее время работал профессором менеджмента Уэльского университета. Основные взгляды В. Врума и результаты его исследований изложены им в таких работах, как «Новый взгляд на принятие управленческих решений», 1960; «Лидерство и принятие решений», 1973 (совместно с П.Йеттоном); «Новое лидерство: участие в управлении организацией», 1988 (совместно с А. Яго).

В течение многих лет В. Врум занимался исследованием психологических аспектов процессов принятия решений в организациях. В частности, его интересовал вопрос о том, как участие подчиненных в принятии решений влияет на их мотивацию и отношение к работе. Исследования В. Врума привели к выводу, что участие в принятии решений оказывает положительное влияние на результаты деятельности отдельных подчиненных и организации в целом. Кроме того, В. Врум показал, что степень этого влияния зависит от определенных личностных характеристик участников принятия решения. Так, с одной стороны, было установлено, что люди авторитарного склада и люди, имеющие слабую потребность в независимости, остаются равнодушными к возможности участвовать в принятии решений. С другой стороны, люди, склонные к равенству и демократии, а также имеющие сильную потребность в независимости, повышают свою мотивацию и производительность труда за счет участия в принятии решений.

Позднее В. Врум совместно с Р.Йеттоном и А. Яго более детально исследовал процессы принятия управленческих решений и различные варианты участия в них подчиненных. В результате этих исследований были сформулированы пять стилей (или процессов) принятия решений руководителем:

A1. Вы решаете проблему или принимаете решение самостоятельно, используя всю информацию, которая имеется у вас в данный момент времени.

A2. Вы получаете необходимую информацию от ваших подчиненных, а затем решаете проблему самостоятельно. При этом вы можете сообщить подчиненным, в чем заключается проблема. В этом случае роль подчиненных в принятии решения сводится лишь к предоставлению необходимой информации, а не к поиску или оценке возможных решений.

C1. Вы излагаете проблему индивидуально тем подчиненным, кого это касается, выслушиваете их идеи и предложения, но не собираете подчиненных вместе в одну группу. Затем вы самостоятельно принимаете решение, которое может отражать или не отражать мнение ваших подчиненных.

СП. Вы излагаете проблему группе подчиненных, коллективно собираете их идеи и предложения. Затем вы самостоятельно принимаете решение, которое может отражать или

не отражать мнение ваших подчиненных.

G2. Вы излагаете проблему группе подчиненных. В процессе совместного обсуждения вы осуществляете поиск и оценку альтернатив и пытаетесь достичь согласия при решении проблемы. Ваша роль напоминает роль председателя. Вы не пытаетесь повлиять на группу, чтобы она приняла «ваше» решение, и готовы принять любое решение, которое получило поддержку группы.

Стили принятия решений A1 и AII обозначаются как *автократические*, C1 и C2 — как *консультативные*, а стиль **G2** называется *групповым*, или *полным участием* (в частности, G1 соответствует крайнему случаю, когда имеется только один подчиненный).

Определив эти стили. В. Врум поставил перед собой два основных вопроса:

1. *Какие стили принятия решений должны использовать менеджеры, чтобы эффективно решать возникающие проблемы?* Ответ на этот вопрос является нормативным. Чтобы его получить, необходимо построить логическую модель, состоящую из последовательных шагов, которые должны привести к определению наиболее эффективного стиля принятия решений.

2. *Какие стили принятия решений на самом деле используют менеджеры и от каких факторов это зависит?* Ответ на данный вопрос является описательным и позволяет определить, насколько далеки менеджеры от рационального подхода к принятию решений.

НОРМАТИВНАЯ МОДЕЛЬ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ. Именно на первый вопрос В. Врум и его коллеги дали наиболее полный ответ. Они разработали детальную нормативную модель принятия решений руководителем, которая основана на результатах многочисленных исследований проблемы участия подчиненных в принятии управленческих решений. Сначала были определены *три класса последствий*, которые позволяют оценить эффективность того или иного стиля принятия решений:

1. *Качество решения.* Разумеется, что стиль принятия решений, который приводит к решениям низкого качества, не может рассматриваться как эффективный.

2. *Одобрение решения подчиненными и готовность его исполнять.* Подчиненные должны признать решение и захотеть его выполнить. Если одобрение подчиненных необходимо для успешной реализации решения, то стиль, который это игнорирует, будет неэффективным, несмотря на высокое качество самого решения.

3. *Время, необходимое для принятия решения.* Ясно, что стиль, который требует меньшего времени при равном качестве решения, предпочтительнее стиля, который занимает большее количество времени.

С учетом этих последствий были разработаны семь критериев, по которым должна оцениваться каждая проблемная ситуация:

1. Значение качества решения.

2. Наличие достаточной информации или опыта у руководителя для принятия качественного решения.

3. Степень структурированности проблемы.

4. Значение согласия подчиненных с принятым решением для его эффективного выполнения.

5. Вероятность того, что автократическое решение руководителя получит поддержку у подчиненных.

6. Мотивация подчиненных на достижение целей организации, которые преследуются при решении данной проблемы.

7. Вероятность возникновения конфликтов между подчиненными в процессе принятия решения.

Эти критерии определяют модель принятия решений, которая, как показано на рис. 5.1, может быть представлена в виде «дерева решений». В предложенной модели каждый критерий превращается в вопрос, который задает себе руководитель при оценке текущей ситуации. Эти вопросы приведены в верхней части рисунка. Первые три вопроса относятся к оценке качества решения, а остальные — к оценке участия подчиненных и косвенно затрат

времени на принятие решения.

Чтобы определить, какой стиль принятия решений наиболее подходит в данной ситуации, руководитель последовательно отвечает на каждый вопрос («Да» или «Нет»), двигаясь по дереву решений слева направо. В конечном пункте движения модель предписывает стиль, который желательно использовать, чтобы принять качественное решение с приемлемыми затратами времени.

Из модели видно, что все стили принятия решений допустимы при определенных условиях и частота их использования зависит от типа решений, которые приходится принимать руководителю. Следовательно, руководители, если они хотят быть успешными и рациональными, должны уметь эффективно использовать все стили "снятия решений в зависимости от конкретной ситуации.

Эта модель не бесспорна, однако она получила поддержку у многих известных специалистов по управлению. Так, в работе [15] отмечается, что модель В. Врума содержит «четкое изложение того, что ожидается от руководства: 1) качественные решения, выраженные в категориях производительности и результатов деятельности организации; и 2) отношение к этим задачам тех подчиненных, которые должны выполнять вышеназванные решения. Хотя можно заметить некоторое сходство между этими двумя критериями и ранее упомянутыми стилями поведения, ориентированными на задачу и человеческие отношения, две последние цели несут в себе совершенно другое содержание. На самом деле вся модель направлена на объяснение того, как принимать и исполнять решение, а не на то, как достигнуть эффективности и удовлетворенности подчиненных».

РЕЗУЛЬТАТЫ ЭКСПЕРИМЕНТОВ. Чтобы ответить на второй вопрос — «как менеджеры на самом деле принимают решения», — В. Врум и его коллеги провели два эксперимента. В первом эксперименте менеджерам предлагалось вспомнить, какие стили, описанные в данной модели, они использовали для решения проблем организации в прошлом.

1	2	3	4	5	6	7
Существует ли критерий для сравнения альтернатив и определения наилучшего решения?	Обладаю ли я достаточной информацией, чтобы принять качественное решение?	Является ли проблема структурированной?	Является ли одобрение подчиненным для эффективного выполнения принятого решения?	Если вы примете решение сами, есть ли уверенность в том, что оно будет одобрено подчиненными?	Согласны ли ваши подчиненные с целями организации, которые должны быть достигнуты при решении проблемы?	Возможен ли конфликт между подчиненными в связи с принятым решением?

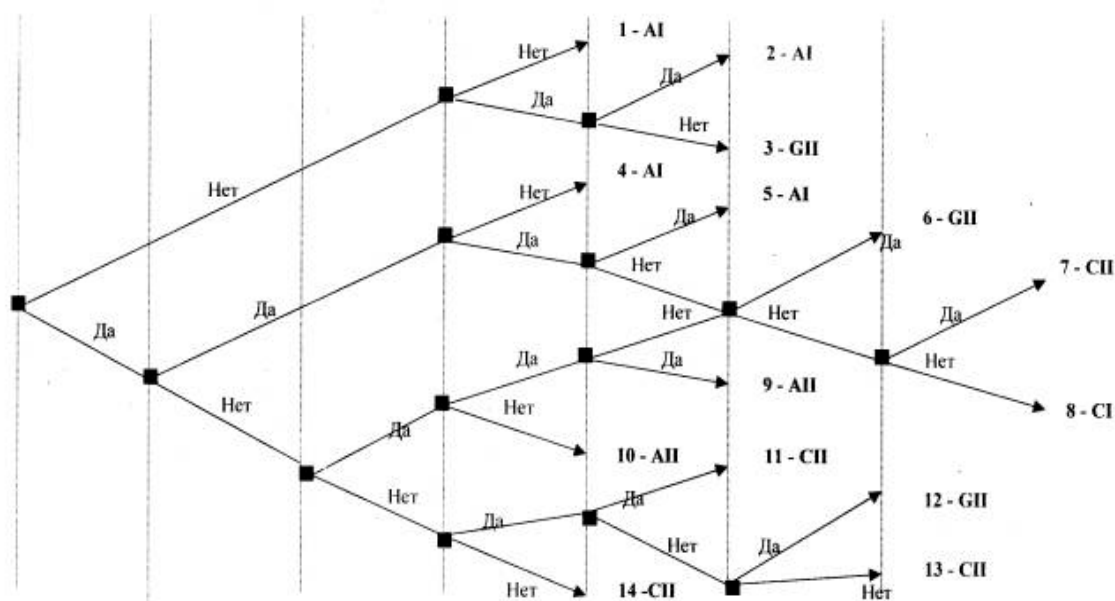


Рис. 5.1. Модель принятия решений руководителем (В. Врум, 1973 г.)

Во втором эксперименте менеджеры привлекались для решения некоторого набора стандартных проблем.

Наиболее важный результат этого исследования состоит в том, что у менеджеров наблюдалось мало различий в стилях принятия решений, т.е. все участники эксперимента вели себя почти одинаково в определенных ситуациях. Вместе с тем было установлено, что никто из менеджеров не предпочитает какой-либо конкретный стиль принятия решений, применяемый во всех ситуациях. Большинство из них использовали все пять стилей для решения различных типов проблем.

Проведенные исследования позволяют сравнить, как менеджеры действительно себя ведут в ситуациях принятия решений с тем, что предписывает модель в качестве рационального поведения. Оказалось, что в 40 % ситуаций «типичный» менеджер использует такой же стиль принятия решений, который согласуется с рекомендациями модели. В 25 % других ситуаций менеджеры предпочитали так называемый осуществимый стиль, который удовлетворяет требованиям модели по качеству решения, но неприемлем по затратам времени. В остальных случаях менеджеры следовали такому стилю, который приводил к снижению качества решения или негативной оценке со стороны подчиненных. Таким образом, можно сделать вывод, что в большинстве ситуаций менеджеры выбирают стиль, позволяющий принимать качественные решения, даже если он связан с большими затратами времени или неодобрением решения подчиненными.

2. Проблемная ситуация «Исследовательская лаборатория».

3. К вам обращается ваш давний знакомый, недавно назначенный руководителем исследовательской лаборатории крупной компании, работающей в области высоких технологий. В лаборатории – 20 сотрудников.

4. Программа НИР лаборатории была подготовлена и утверждена его предшественником на этом посту. Она включает широкий спектр тем – от фундаментальных теоретических до прикладных. При назначении руководство компании дало ему «карт - бланш» на пересмотр направлений и содержания работы лаборатории.

5. Новый руководитель лаборатории начал с изучения положения дел. Его оценка фундаментальных НИР лаборатории показывает, что они в значительной степени оторвались от производственно-коммерческой деятельности компании и вряд ли найдут коммерческие приложения в ней в обозримом будущем.

6. Однако компетенции специалистов лаборатории, занятых фундаментальными исследованиями (это 7 ведущих сотрудников), - это как раз то, что нужно для реализации одного конкретного проекта компании, мало интересного с научной точки зрения, но весьма

привлекательного с коммерческой. Команда, занимающаяся фундаментальными исследованиями, отличается высоким энтузиазмом и сплоченностью. Это – настоящие научные работники, исследователи высокого класса. Работы этих специалистов высоко оцениваются научным сообществом, и новый руководитель лаборатории опасается, что переключение их усилий на менее интересные (но коммерчески гораздо более важные для компании) направления может отрицательно сказаться на их мотивации и продуктивности их труда.

7. Работа над конкретным проектом, упомянутым выше, должна начаться через две недели. Объем этой работы таков, что, если браться за нее, то потребуются участие всех сотрудников лаборатории, в том числе и группы, занимавшейся ранее исключительно фундаментальными исследованиями. (Возможно, на некоторое время. При этом в дальнейшем у них может появиться возможность совмещать эту работу с фундаментальными исследованиями. Однако все это – не очень ясные перспективы.)

8. Руководитель лаборатории формулирует свою проблему так: «Мне необходимо решить, браться ли за новый практический проект. Руководство компании, учитывая обстоятельства, не настаивает на этом, оставляя решение за мной. Как поступить? Исходить только из своих оценок, или обсудить возможность участия лаборатории в проекте с моими сотрудниками? В какой форме?»

9. Область профессиональной деятельности вашего знакомого далека от вашей, и вы не беретесь оценивать по существу работу его лаборатории. Тем не менее, опираясь на свой опыт руководства людьми и теоретические знания в области менеджмента, вы пытаетесь дать ему дельный совет. Попробуйте сделать это, применив концепцию В. Врума (в любой из известных вам ее модификаций).

Задание 3

Задание: Не углубляясь в подробный анализ и расчеты, поскольку дополнительной информации и данных для этого нет, выполните первый шаг технологии принятия решения: определите проблему, сформулируйте цель, поставьте задачу или несколько задач, проранжируйте их по очередности решения. Определите, какую информацию необходимо еще собрать для решения задачи. Определите требования к данному решению и проранжируйте их в порядке убывания степени важности. Продумайте, какой количественный критерий будет использоваться для определения достижения поставленной цели.

Проблемная ситуация

Предприятие N в последнее время испытывает трудности со сбытом продукции. Стиральные машины, выпускаемые предприятием, по техническим характеристикам и диапазону программируемых операций уступают зарубежным машинам того же класса, поступающим на тот же рынок. Новая модель, предложенная отделом главного конструктора, более конкурентоспособна. Однако для освоения ее массового производства требуется реконструкция, модернизация или приобретение нового оборудования. Сумма необходимых капиталовложений и предлагаемые условия кредита (собственных финансовых ресурсов у предприятия нет) обуславливают срок окупаемости через три года при условии запуска новой модели в производство через год.

На совещании у директора завода было высказано мнение, что за этот срок завод успеет обанкротиться. При нынешнем темпе сокращения продаж не хватит денег не только на расчеты по кредиту, но и на выплату заработной платы. В качестве альтернативы предлагалось вкладывать средства в улучшение внешнего вида изделий, расширение рекламы и освоение новых географических рыночных ниш. В то же время обращалось внимание на наличие резервов. Предлагалось за счет организационных мероприятий, не требующих капитальных затрат, повысить производительность, снизить себестоимость изделий и таким образом получить возможность установить конкурентные цены. А в случае

роста продаж за счет снижения цен увеличить объем выпуска продукции. Обсуждались и другие варианты.

Задание 4. Решите задачу

Ваша задача состоит в следующем:

- 1.определить факторы, которые вы будете учитывать при принятии решения;
- 2.определить весь перечень возможных альтернатив решения;
- 3.провести расчеты прибыльности;
- 4.выбрать единственное решение

Известно, что на рынке компьютеров ежемесячно может быть реализовано до 5 тыс. единиц этой техники. Действующие на рынке фирмы реализуют только 4 тыс. ед. с предполагаемым увеличением объема продаж до 4,2 тыс. ед. в месяц. Прибыль от продажи каждого компьютера составляет 100 у.е.Ваша фирма производит видеомэгнитофоны. По данным маркетинговых исследований, можно увеличить выпуск на 400 ед. Прибыль от продажи одного видеомэгнитофона составляет 200 у.е.Вы находитесь перед выбором более выгодного решения: перепрофилировать производство на выпуск компьютеров (это мероприятиеобойдется в 30 000 у. е.) или расширить выпуск мэгнитофонов (затраты в размере 20 000 у. е.).

Контрольная работа по дисциплине « управленческие решения»

Задание 1. Раскрыть значение понятий с позиции разных авторов (минимум три автора) – все варианты

Решение, управленческое решение, государственно- управленческое решение, процесс принятия управленческого решения, планирование, мониторинг, контроль, мониторинговые исследования, кумулятивные исследования, инициируемые исследования, модель «точности», метамодель, управление.

Задание 2: написать Эссе (Эссе выражает индивидуальные впечатления и соображения автора по конкретному поводу или предмету и не претендует на исчерпывающую или определяющую трактовку темы. В отношении объёма и функции граничит, с одной стороны, с научной статьёй и литературным очерком (с которым эссе нередко путают), с другой — с философским трактатом. Эссеистическому стилю свойственны образность, подвижность ассоциаций, афористичность, нередко антитетичность мышления, установка на интимную откровенность и разговорную интонацию.)

1. Место управленческих решений в процессе управления
2. Модели принятия решений: преимущества и недостатки
3. Значение мониторинга в процессе принятия решений
4. Планирование и прогнозирование: сравнительная характеристика
5. Государственные управленческие решения: реальные альтернативы (описать примеры государственных решений в современной России)

Задание 3. Выполнение реферата по следующим тематикам:

1. История развития науки о разработке управленческих решений (Абакумова Л., Чусовитина Д.)
2. Практическое назначение науки о разработке управленческих решений (Вахрушева Т., Самарина А.)
3. Классификация управленческих решений (Воложанина А., Барщевская Ю.)
4. Понятие социально ответственного бизнеса (Глухих А., Шишкина Е.)
5. Человеческий фактор в принятии решений (Лахтина А., Шакирова Е.)
6. Паника при принятии решений (Охоткина К., Думскайте К.)
7. Влияние структур управления на разработку и принятие решений (Смирнова К., Теплухина А.)
8. Информационное обеспечение принятия решений (Елохина М., Сикора А.)
9. Методы разработки управленческих решений (Девятовская М., Туктаров Д.)

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

Для определения уровня сформированности компетенции(й) предлагаются следующие критерии оценки ответа на зачете.

Балльно-рейтинговая система призвана способствовать повышению качества учебного процесса, конкурентоспособности выпускников на рынке труда, интеграции вузовского образования в европейскую систему образования.

Все знания, умения, навыки (компетенции) обучающихся оцениваются в баллах. Максимальная сумма баллов, которую может набрать обучающийся за семестр по каждой дисциплине, виду учебных работ (курсовая работа, учебная и производственная практики и др.), составляет 100 баллов.

Максимальное количество баллов, которое может набрать обучающийся за один рубежный контроль, составляет 30, за два – 60 баллов.

Для допуска к экзамену (зачету) обучающийся должен набрать 40-60 баллов;

Экзамен (зачет) считается сданным, если обучающимся набрано 15-40 баллов на этапе промежуточной аттестации.

Дисциплина считается освоенной, если на этапе промежуточной аттестации обучающийся набрал более 14 баллов и итоговый рейтинг обучающегося по дисциплине за семестр составляет не менее 61 балла.

Каждый рубежный контроль включает в себя различные виды работ, выполнение которых является обязательным для всех студентов. Виды, формы работ, показатели и критерии их оценивания определяются преподавателем, отражаются в рабочей программе дисциплины и доводятся до сведения обучающихся на вводном (первом) занятии. Баллы по отдельным видам работ рубежного контроля не перекрывают друг друга. Штрафные и премиальные баллы исключаются. Замена текущего и рубежного контроля внеплановыми рефератами, конспектами учебников и т.п. не допускается.

Если обучающийся при изучении дисциплины по итогам 2-х рубежных контролей набрал максимальное количество баллов (60), преподаватель вправе оценить его работу за семестр в 100 баллов (добавив 40) и проставить оценку «отлично» за экзамен (зачет) автоматически. В ином случае автоматическое выставление оценки не допускается.

Если по итогам 2-х рубежных контролей набрано менее 60 баллов, обучающийся обязательно должен пройти промежуточную аттестацию в форме зачета или экзамена. Дисциплина считается не освоенной, если на этапе промежуточной аттестации обучающийся набрал менее 15 баллов и (или) итоговый рейтинг студента по дисциплине за семестр составляет менее 61 балла.

Таблица перевода итоговых баллов БРС в традиционную систему оценок

Баллы	Полная запись	Сокращенная запись
88-100	Отлично	отл.
74-87	Хорошо	хор.
61-73	Удовлетворительно	удовл.
0-60	Неудовлетворительно	неуд.
61-100	зачтено	

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

Основная литература

Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений : учеб. для бакалавров по экон. направлениям и спец. / А. В. Тебекин. - Москва : Юрайт, 2013.

Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений : учеб. для бакалавров по направлению "Менеджмент" / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов, С.-Петерб. гос. экон. ун-т. - Москва : Юрайт, 2014.

Дополнительная литература

Бурганова, Л. А. Теория управления : учеб. пособие для вузов по спец. "Гос. и муницип. право" / Л. А. Бурганова. - 3-е изд., перераб.и доп. - М. : Инфра-М, 2013

Лапыгин, Ю. Н. Управленческие решения : учеб. пособие для вузов по спец. "Менеджмент организации" рек.УМО РФ / Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин. - М. : Эксмо, 2009

Менеджмент : учеб. для бакалавров вузов по направлению и спец. "Менеджмент" рек. УМО / А. Н. Алексеев, Е. С. Бурькин, О. И. Горелов [и др.] ; под общ. ред. И. Н. Шапкина. - М. : Юрайт, 2013.

Теория управления : учеб. пособие для вузов по направлению подготовки 081100 "Гос. и муницип.упр." (квалификация (степень) "Бакалавр", "Магистр") / Г. И. Москвитин, Л. П. Никитина, Н. И. Астахова [и др.] ; под общ. ред.: Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина. - М. : Юрайт, 2013.

Фирсова, И. А. Управленческие решения : учеб. для бакалавров вузов по экон. направлениям и спец. / И. А. Фирсова, О. В. Данилова, С. В. Карпова, Финанс.ун-т при правительстве РФ ; под общ. ред. И. А. Фирсовой. - М. : Юрайт, 2012.

Периодические издания:

Журналы «Менеджмент в России и за рубежом», «Секрет фирмы», «Российский журнал менеджмента», «Кадровый менеджмент», «Управление персоналом», «Маркетинг. Менеджмент», «Инновационный менеджмент»

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (далее - сеть «Интернет»), необходимых для освоения дисциплины (модуля)

Интернет-ресурсы:

1. <http://e-lib.uspu.ru/search.php>
2. <http://www.gumfak.ru/logika.shtml>
3. http://sbiblio.com/biblio/archive/kirillov_logika/00.aspx
4. <http://www.kgau.ru/distance/resources/sergius/lek1.html>
5. http://www.ph4s.ru/book_gum_log.html

Электронно-библиотечные системы:

1. Удмуртская научно-образовательная Электронная библиотека (УдНОЭБ)(<http://elibrary.udsu.ru/xmlui/>)
2. ЭБС «Издательство Лань» (<https://e.lanbook.com/>)
3. ЭБС «Юрайт» (<https://www.biblio-online.ru/>)

10. Методические указания для студентов по освоению дисциплины (модуля)

Организация подготовки к практическим (семинарским) занятиям

Подготовка к практическим занятиям начинается с анализа лекционного материала. Работа на лекции предполагает не только ознакомление с содержательным аспектом темы, но и понимание логики овладения материалом курса, осознание проблематики темы. Наличие собственного конспекта лекций позволяет еще раз ознакомиться, продумать, разобраться в новом материале, так как недостаточно понятые во время лекции положения могут быть восстановлены в памяти, сопоставлены с другими, додуманы, дополнены, уяснены и расширены с помощью учебной литературы. Хорошо овладеть содержанием лекции – это: 1) знать тему; 2) понимать значение и важность ее в данном курсе; 3) четко представлять план; 4) уметь выделять главное; 5) усвоить значение примеров и иллюстраций; 6) связать вновь полученные сведения о предмете или явления с уже имеющимся; 7) представлять возможность и необходимость применения полученных сведений.

Непосредственная подготовка к занятию осуществляется на основе методических рекомендаций по изучаемой теме. При этом необходимо изучить предлагаемую литературу по вынесенным темам, обратить внимание на проблемы, обозначенные преподавателем трудности, обычно возникающие у студентов.

Работа с книгой – основной вид самостоятельной работы студента в вузе и одновременно подготовка к будущей практической работе. Знакомство с книгой целесообразно начать с изучения оглавления. Именно оно позволяет получить общее представление о структуре и содержании книги, принятой автором систематизации материала. Независимо от выбранного объема изучаемого текста целесообразно прочитать введение и предисловие. В них обычно формулируются задачи и методы изложения. Знакомство с книгой целесообразно завершать чтением заключения, которое позволяет понять основные обобщенные выводы, главные мысли автора.

Основные положения прочитанной книги целесообразно излагать в конспекте. Конспектирование – наиболее распространенная форма, краткого, связного и последовательного письменного пересказа содержания с аргументами и личными замечаниями. Особенностью конспекта является то, что в него входят различные формы записей – план, тезисы, выписки, доводы, цитаты, расчеты, выводы и др.

Следует учитывать, что подготовка к занятиям предполагает осуществление деятельности на репродуктивном и творческом уровнях. При этом студенту необходимо сформировать свою позицию по вынесенной на занятие проблематике и подготовить ее обоснование. При выполнении практических заданий необходимо самостоятельно сформировать цель деятельности, выбрать средства и методы решения поставленных задач, что становится возможным при условии достаточно полного овладения теоретическим материалом курса.

Следует помнить, что в случае возникновения затруднений при подборе и анализе материала, выполнении практических заданий студент может обратиться к преподавателю в часы, выделенные для консультаций. Именно качественное выполнение самостоятельной

работы способствует формированию навыков профессионального мышления, умений решать практические задачи, правильно оценивать ситуацию.

Программа курса предполагает большой объем самостоятельной работы студента. Количество аудиторных занятий не позволяет изучить вопросы тем в полном объеме, поэтому студент овладевает материалом путем дополнительного изучения учебной и научной литературы. Контроль их изучения может осуществляться посредством проверки реферата, а также по усмотрению преподавателя либо в форме мини опроса в устной или письменной форме (тесты), либо в форме собеседования или письменной проверочной работы.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ СТУДЕНТОВ по выполнению реферата

Реферат является наиболее простой формой студенческой научно – исследовательской работы. Он должен представлять собой достаточно краткое, но ясное и четкое изложение определенного вопроса или проблемы. Для его написания потребуется изучение наряду с учебной литературой нескольких научных статей или монографий, посвященных заявленной тематике. Обычно для подготовки реферата используется от 3 до 5 научных работ, рассматриваемых автором реферата в качестве основных. Это способствует более глубокому по сравнению с изложением в учебной литературе уяснению отдельного вопроса. Поэтому использовать только учебную литературу для написания реферата не рекомендуется. Она играет лишь роль того теоретического фундамента, который позволяет разобраться и проанализировать соответствующие научные работы.

В ходе изучения тем учебного курса студент выбирает наиболее заинтересовавший его вопрос для написания реферата.

Содержание реферата представляет собой изложение конкретного вопроса, вынесенного в качестве его названия, поэтому текст обычно не разбивается на разделы и параграфы. Объем реферата колеблется от 12 до 20 страниц. Оформляется реферат на отдельных листах (формат А-4), сшитых (или прочно скрепленных) между собой. Титульный лист реферата оформляется в соответствии с требованиями, предъявляемыми к научно – исследовательским студенческим работам. Страницы реферата должны быть пронумерованы. На цитируемую литературу должны быть сделаны сноски, оформленные одним из допустимых способов. Завершается текст реферата списком используемой при написании литературы, оформленным соответствующим образом.

Поскольку в реферате излагается, как правило, конкретный вопрос, то текст:

а) может не разбиваться на параграфы, допустимым является выделение отдельных вопросов прямо в тексте жирным шрифтом или курсивом;

б) при разделении текста реферата на параграфы, «оглавление» содержания реферата (план) следует выносить на отдельный лист;

в) «введение» и «заключение» как отдельные разделы работы выделять необязательно, вступление и заключительные выводы могут содержаться непосредственно в тексте рассматриваемого вопроса;

г) список, используемой литературы (библиография) обязательно приводится в конце текста с новой страницы, оформленный в соответствии с общими правилами любого научного исследования.

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

На занятиях используются средства мультимедиа (чтение лекций с использованием слайд-презентаций, графических объектов, видео- аудио- материалов (через Интернет)), специализированных и офисных программ, баз данных (Microsoft Office 2010, Microsoft Windows , 7. Microsoft Windows 2012 , Kaspersky, Microsoft Project, Project Expert 7, Abby FineReader , КонсультантПлюс, TeamViewer 10, 7-Zip, Adobe Reader). Преподаватель организует взаимодействие с обучающимися посредством электронной почты, компьютерного тестирования и локальной сети филиала. Также через электронную информационно-образовательную среду (ЭИОС) для студентов предусмотрена доступность рабочих программ и примерных фондов оценочных средств для любого участника учебного процесса, возможность консультирования обучающихся с преподавателем (проверка домашних заданий и т.д.) в любое время и в любой точке посредством сети Интернет (через электронную почту и социальные сети).

12. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

Требования к аудитории (помещению, местам) для проведения занятий: стандартно оборудованные лекционные аудитории, аудитории для проведения лекционных и практических занятий со специальным оборудованием (интерактивные доски, видеопроекторы, экран настенный, компьютер).

Требования к специализированному оборудованию: при проведении практических занятий необходимы аудитории, предусматривающие обычные столы и стулья для свободного расположения их в пространстве.

Требования к перечню и объему расходных материалов: студенты обеспечиваются необходимым раздаточным материалом в полном объеме для работы на семинарских и практических занятиях.

13. Порядок утверждения рабочей программы


Разработчик рабочей программы дисциплины

ФИО	Ученая степень	Ученое звание	Должность	Контактная информация (служебные E-mail и телефон)
Девятов Александр Николаевич	К.э.н.	доцент		(34936) 51738

Экспертиза рабочей программы

Первый уровень

(оценка качества содержания программы и применяемых педагогических технологий)

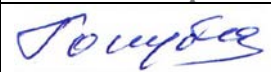
Наименование кафедры	№ протокола, дата	Подпись зав. кафедрой
Экономики, права и управления	№ 6 от 22.06.2017 г.	

Выписка из решения

Рабочая программа дисциплины соответствует требованиям ФГОС ВО»

Второй уровень


(соответствие целям подготовки и учебному плану образовательной программы)

Методическая комиссия Филиал «УдГУ» в г. Губкинском	№ протокола, дата	Подпись председателя МК
	№ 5 от 23.06.2017 г.	

Выписка из решения

Рабочая программа дисциплины соответствует требованиям ФГОС ВО»

Утверждение рабочей программы дисциплины

должностное лицо (ФИО директора филиала)	№ протокола, дата решения ученого совета института / факультета	подпись
Директор филиала Голубев Н.П.	№ 4 от 26.06.2017 г.	

Иные документы об оценке качества рабочей программы дисциплины
(при их наличии - ФЭПО, отзывы работодателей, студентов и пр.)

Документ об оценке качества (наименование)	Дата документа