

**Министерство образования Московской области**

**Государственное образовательное учреждение высшего образования Московской области  
«Государственный гуманитарно-технологический университет»**

Информация о владельце:

ФИО: Егорова Галина Викторовна

Должность: Проректор по учебной работе

Дата подписания: 06.10.2023 10:36:40

Уникальный программный ключ:

4963a4167398d8232817460cf5aa76d186dd7c25

**УТВЕРЖДАЮ  
Проректор**



**26 июня 2023г.**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
Б1.О.11 Методы принятия управленческих решений**

**Направление подготовки 38.03.02«Менеджмент»**

**Направленность (профиль) программы:  
Менеджмент организации**

**Квалификация выпускника Бакалавр**

**Форма обучения - очно-заочная**

**2023 г.**

## 1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Рабочая программа дисциплины составлена на основе учебного плана 38.03.02 Менеджмент по профилю «Менеджмент организации» 2023 года начала подготовки (очно-заочная форма обучения).

## 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

**2.1 Целью** освоения дисциплины «Методы принятия управленческих решений» является формирование у студентов компетенций, необходимых для профессиональной деятельности, умений использовать современные приемы и методы принятия и оптимизации управленческих решений в условиях конкурентной среды организации.

**2.2 Задачами дисциплины являются:**

- формирование теоретической базы в области управленческих решений;
- формирование базы знаний для участия в разработке и реализации корпоративной и конкурентной стратегии организации, а также функциональных стратегий (маркетинговой, финансовой, кадровой);
- оценка эффективности управленческих решений.

**2.3 Знания и умения обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины.**

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

В результате изучения дисциплины студент должен обладать следующими компетенциями:	Коды формируемых компетенций
<b>Универсальные компетенции (УК):</b>	
Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2
<b>Общепрофессиональные компетенции (ОПК):</b>	
Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ОПК-3

## Индикаторы достижения компетенций

Код и наименование компетенции	Наименование индикатора достижения компетенции
УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.1 <b>Знает:</b> юридические основания и правовые нормы, предъявляемые к способам решения профессиональных задач и для оценки результатов решения задач; УК-2.2 <b>Умеет:</b> проверять и анализировать профессиональную документацию; выбирать оптимальные способы решения профессиональных задач, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений. УК-2.3 <b>Владеет:</b> правовыми нормами реализации профессиональной деятельности.

ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно- управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ОПК-3.1 <b>Знает:</b> основные методы и модели принятия управленческих решений с учетом их социальной значимости в условиях сложной и динамичной среды; ОПК-3.2 <b>Умеет:</b> оценивать последствия управленческих решений с учётом их социальной значимости в условиях сложной и динамичной среды; ОПК-3.3 <b>Владеет:</b> методами разработки организационно-управленческих решений и оценки их последствий с учётом их социальной значимости, содействия их реализации в условиях сложной и динамичной среды.
---	--

При проведении учебных занятий по учебной дисциплине развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств обеспечивается чтением лекций по теме «Основные этапы процесса принятия управленческого решения», проведением групповых дискуссий, анализа ситуаций по теме «Методы и модели, используемые при принятии управленческого решения», содержание которых разработано на основе результатов научных исследований, проводимых Университетом, в том числе с учетом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей.

### 3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» относится к обязательной части Б1.О.11.

Дисциплины, для изучения которых необходимы знания данного курса:

Б1.В.12	PR- менеджмент
Б1.В.13	Региональный рынок труда
Б1.В.ДВ.03.01	Антикризисное управление
Б1.В.ДВ.03.02	Управление изменениями
Б1.В.ДВ.05.01	Налоги и налогообложение
Б1.В.ДВ.05.02	Антикоррупционная деятельность в системе управления
Б1.О.11	Методы принятия управленческих решений
Б1.О.12	Маркетинг
Б1.О.14	Корпоративная социальная ответственность

### 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### 4.1 Структура и содержание дисциплины

Название разделов и тем	семестр	Виды учебных занятий			
		Контактная работа		СРС	Промеж. аттестация
		Лекции	Пр.		
		18	30	132	36
<b>1. Теоретические основы разработки управленческого решения</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>24</b>	
Тема 1. Понятие, значение и функции управленческого решения	5	1	1	6	
Тема 2. Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования	5	1	1	6	
Тема 3. Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР).	5	1	1	6	

Информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения					
Тема 4. Основные этапы процесса принятия управленческого решения	5	1	1	3	
Тема 5. Методы и модели, используемые при принятии управленческого решения	5	2	2	3	
<b>2. Организация и контроль исполнения управленческого решения</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>24</b>	<b>108</b>	
Тема 6. Власть и организационная иерархия при разработке и принятии управленческого решения	6	4	8	40	
Тема 7. Организация и контроль выполнения управленческого решения	6	4	8	38	
Тема 8. Оценка эффективности и качества управленческого решения	6	4	8	30	
<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>6</b>				<b>Экзамен 36</b>

## 4.2 Содержание дисциплины структурированное по темам (разделам)

### Лекционные занятия

#### 1. Теоретические основы разработки управленческого решения

##### Тема 1. Понятие, значение и функции управленческого решения

Предмет и задачи курса. Природа процесса принятия решения.

Возникновение науки об управленческих решениях в контексте развития менеджмента. Связь науки об управленческих решениях с другими науками об управлении. Общие сведения о теории принятия решений. Функции решения в методологии и организации процесса управления.

Понятия «управленческая проблема», «управленческое решение». Сферы принятия управленческого решения. Сравнительная характеристика особенностей принятия решения в организациях и в системе государственного и муниципального управления. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основы принятия управленческого решения.

Современные концепции и принципы выработки решения. Зависимость принятия решения в организациях от типа менеджмента. Типы менеджмента по взаимодействию с объектом управления и алгоритмы принятия решения при различных типах менеджмента.

Характеристика функций управленческого решения (направляющая, координирующая, мотивирующая и т.п.). Их место в методологии и организации процесса управления. Роль мотивации и организационной культуры при разработке и реализации управленческого решения.

##### Тема 2. Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования

Характеристика основных типов управленческих решений: по используемым методам, по творческому вкладу, по степени формализации проблем. Понятия «ситуация» и «проблема». Ситуационные концепции управления процессом принятия решений. Классификация ситуаций и проблем, возникающих в деятельности организации.

Типология управленческих решений. Классификация управленческих решений: решения, сгруппированные по функциям управления. Классификационные признаки управленческих решений: цель, условия принятия, время, информация, последствия, ответственность.

Современные подходы к классификации управленческих решений: по числу влияющих на решение субъектов, по характеру процесса принятия решений по технологии разработки, в соответствии с прогнозной эффективностью и т.п. Стратегические и тактические решения, их особенности и взаимосвязь. Проекты как форма разработки, принятия и реализации управленческого решения

Условия и факторы качества управленческих решений в организациях и в системе государственного и муниципального управления.

Требования, предъявляемые к качеству и содержанию управленческих решений (реальность, устойчивость к возможным ошибкам, контролируемость и т.п.).

### **Тема 3. Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР). Информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения**

Характеристика личности ЛПР, влияющая на выбор альтернативы при принятии решений. Особенности индивидуального и группового принятия решений. Индивидуальное принятие решений против группового. Правила принятия коллективных решений. Коллективные решения в малых группах.

Роль руководителя организации и его влияние на процессы принятия управленческих решений в организации. Сущность и виды ответственности руководителя при принятии решений.

Информационные условия разработки и исполнения управленческих решений. Внутриорганизационная информация в контексте принятия управленческих решений. Характеристика внутренней системы информации в организации.

Процесс обмена управленческой информацией между организацией и внешней средой. Понятие «информационная асимметрия». Состав стандартной информационной модели организации процесса подготовки и реализации управленческого решения. Проверка достоверности информации, характеризующей деловую ситуацию.

### **Тема 4. Основные этапы процесса принятия управленческого решения**

Целевая ориентация управленческих решений в организациях и в системе государственного и муниципального управления. Постановка цели и формулировка ограничений для принятия решений. Взаимосвязь целей и решений. Осознание необходимости принятия управленческого решения. Идентификационные проблемы: предупреждающие сигналы и источники возникновения трудностей при идентификации проблемы.

Выбор критерия принятия управленческого решения. Классификация критериев принятия управленческого решения.

Разработка и развитие альтернатив. Анализ альтернатив действий. Сравнение альтернатив и выбор решений. Проверка реализуемости разработанных альтернатив. Обоснование выбора альтернативы. Характеристика механизма принятия управленческого решения: механизмы вертикальной и горизонтальной координации принятия решения. Административные мероприятия, необходимые для организации процесса согласования и утверждения управленческого решения.

Особенности разработки управленческого решения в корпоративных и индивидуалистических организациях.

Условия неопределенности и риска. Проблемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска.

В рамках данной темы планируется проведение групповой дискуссии и обсуждение вопросов, способствующих развитию навыков командной работы, межличностных коммуникаций и лидерских качеств обучающихся.

### **Тема 5. Методы и модели, используемые при принятии управленческого решения**

Понятия «метод», «модель», «алгоритм», «моделирование». Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения. Ценность, необходимость и ограниченность использования моделирования при принятии управленческих решений. Характеристика этапов процесса моделирования. Проблемы использования моделирования в управлении организацией.

Краткая характеристика методов принятия управленческих решений: состав, область использования, основные характеристики. Эвристический методы, методы сценариев и метод «дерева решения».

В рамках данной темы планируется проведение групповой дискуссии и обсуждение вопросов, способствующих развитию навыков командной работы, межличностных коммуникаций и лидерских качеств обучающихся.

## **2. Организация и контроль исполнения управленческого решения**

### **Тема 6. Власть и организационная иерархия при разработке и принятии управленческого решения**

Характеристика взаимодействия участников выбора управленческого решения. Отношения субъект - власть, лидерство - объект управленческих решений. Власть, влияние, сила, источники их формирования. Делегирование полномочий по принятию управленческого решения.

Централизация и децентрализация процесса разработки решения. Влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия управленческого решения.

Понятие социально - психологической согласованности при принятии и реализации управленческих решений. Характеристика социальных, психологических, этических методов достижения взаимодействия при принятии управленческих решений и их сочетание с организационной иерархией.

Причины возникновения конфликтов в процессе принятия и реализации управленческого решения и их классификация. Конструктивная роль конфликтов. Управление конфликтными ситуациями в процессе принятия и реализации управленческого решения.

### **Тема 7. Организация и контроль выполнения управленческого решения**

Проблемы организации исполнения принятых управленческих решений. Особенности процедуры организации выполнения управленческих решений. Стимулирование и кадровое обеспечение реализации решения.

Контроль реализации управленческих решений. Значение, функции и виды контроля. Социально - психологические аспекты контроля и оценки исполнения решения. Методы контроля и оценки исполнения решений.

Управленческие решения и ответственность. Сущность и виды ответственности за выполнение управленческих решений.

### **Тема 8. Оценка эффективности и качества управленческого решения**

Решения как инструмент реализации изменений в функционировании и развитии предприятий. Эффективность решений.

Особенности оценки эффективности управленческого решения, составляющие эффективности. Методологические подходы к оценке эффективности решений.

Суть и содержание понятий «качество управленческой деятельности», «качество управленческого решения». Значение стандартизации процессов управления качеством процесса разработки и принятия управленческого решения.

Понятие «супероптимальное решение». Место супероптимальных решений среди качественных и эффективных. Роль синергического эффекта в формировании супероптимальных решений. Приемы и методы разработки супероптимальных решений.

### **Практические занятия**

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

##### **Практическое занятие 1.**

##### **Тема 1. Понятие, значение и функции управленческого решения**

**Учебные цели:** раскрыть содержание понятия управленческого решения.

##### **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

явление

процесс

управленческое решение

управленческая задача

цель(теория принятия решений)

##### **Практическое занятие 2.**

##### **Тема 2. Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования**

**Учебные цели:** описать и охарактеризовать типологию и классификацию управленческих решений.

##### **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

качества управленческого решения

непротиворечивость

конкретность

классификация решений

определенность

неопределенность

риск

объективность

##### **Практическое занятие 3.**

**Тема 3. Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР). Информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения**

**Учебные цели:** определить роль руководителя организации и его влияние на процессы принятия управленческих решений в организации. Рассмотреть процесс обмена управленческой информацией между организацией и внешней средой.

### **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

личность  
лидер  
лицо, принимающее решения  
полномочия  
поведение  
личностный подход к изучению лидерства  
информация  
внутренняя система информации

### **Практическое занятие 4.**

#### **Тема 4. Основные этапы процесса принятия управленческого решения**

**Учебные цели:** определить выбор критерия принятия управленческого решения, рассмотреть постановку цели и формулировки ограничений для принятия решений.

### **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

управленческое решение  
выбор критерия  
классификация критериев  
развитие альтернатив  
анализ альтернатив  
выбор решений  
неопределенность  
риск

### **Практическое занятие 5.**

#### **Тема 5. Методы и модели, используемые при принятии управленческого решения**

**Учебные цели:** определить методы принятия решений в условиях определенности, риска и неопределенности среды

### **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

альтернатива  
методы  
эвристические методы  
методы генерирования альтернатив  
среда принятия решений  
риск  
неопределенности среды  
дерево решений

## **2. Организация и контроль исполнения управленческого решения**

### **Практическое занятие 6.**

#### **Тема 6. Власть и организационная иерархия при разработке и принятии управленческого решения**

**Учебные цели:** рассмотреть понятия власть, влияние, сила, и определить источники их формирования.

### **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

авторитет  
власть  
влияние  
сила  
делегирование полномочий  
иерархия  
принятие управленческого решения  
реализация управленческого решения

### **Практическое занятие 7.**

#### **Тема 7. Организация и контроль выполнения управленческого решения**

**Учебные цели:** рассмотреть особенности процедуры организации выполнения управленческих решений, определить сущность и виды ответственности за выполнение управленческих решений.

## **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

процедуры

стимулирование

кадровое обеспечение

реализации решения.

контроль

методы контроля

оценка исполнения решений

ответственность

### **Практическое занятие 8.**

#### **Тема 8. Оценка эффективности и качества управленческого решения**

**Учебные цели:** рассмотреть особенности оценки эффективности управленческого решения и содержание понятий «качество управленческой деятельности», «качество управленческого решения».

## **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

эффективность решений

оценка

стандартизация

качество управленческой деятельности

качество управленческого решения

супероптимальное решение

синергический эффект

### **5. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Сегодня востребованными качествами для рынка труда являются самостоятельность, инициативность, предприимчивость, деловитость, способность быстро и оперативно приспособиться к изменяющейся конъюнктуре рынка. Именно эти профессионально значимые и социально важные качества, столь необходимые теперь профессионалу, должны быть развиты в процессе обучения, в том числе, в ходе внеаудиторной самостоятельной работы студентов.

Самостоятельная учебная работа эффективна только в активно-деятельностной форме. Инновационность, вносимая ИКТ в образовательный процесс, – интерактивность, позволяющая развивать активно-деятельностные формы обучения. Это новое качество позволяет рассчитывать на эффективное расширение сектора самостоятельной учебной работы.

Результатом внедрения ИКТ в образование является резкое расширение сектора самостоятельной учебной работы.

Наиболее существенные изменения касаются учебных материалов. Учебные электронные ресурсы обеспечивают программируемый учебный процесс, представляют собой электронные учебные пособия, содержащие систематизированный материал в рамках программы учебной дисциплины. Предназначены они для изучения предмета «с нуля» до границ предметной области, определенных программой обучения. Включают все виды учебной деятельности: получение информации, практические занятия в известных и новых формах, аттестацию. Нацелены на поддержку работы и расширение возможностей преподавателя и самостоятельную работу обучающегося.

Рекомендуемые средства, методы обучения, способы учебной деятельности, применение которых для освоения конкретных модулей рабочей учебной программы наиболее эффективно:

- обучение теоретическому материалу рекомендуется основывать на основной и дополнительной литературе, изданных типографским или электронным способом конспектах лекций; рекомендуется в начале семестра ознакомить студентов с программой дисциплины, перечнем теоретических вопросов для текущего промежуточного и итогового контроля знаний, что ориентирует и поощрит студентов к активной самостоятельной работе;

- на практических занятиях закрепляются и уточняются знания, полученные на лекциях и во время самостоятельной подготовки. Для развития творческих способностей студентов активно используются такие методы как дискуссия, мозговой штурм, обмен мнениями по проблемным вопросам, обсуждение докладов, сообщений. Подчеркнем, что при использовании интерактивных форм роль преподавателя резко меняется, перестаёт быть центральной, он лишь регулирует процесс и занимается его общей организацией, готовит заранее необходимые задания и формулирует вопросы или темы для обсуждения в группах, даёт консультации, контролирует время и порядок выполнения намеченного плана. Участники обращаются к социальному опыту – собственному и



других людей, при этом им приходится вступать в коммуникацию друг с другом, совместно решать поставленные задачи, преодолевать конфликты, находить общие точки соприкосновения, идти на компромиссы.

В результате проведения практических занятий выявляются способности обучаемых применять полученные компетенции для решения задач, связанных с дальнейшей деятельностью выпускника

### Перечень литературы для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

1. Управленческие решения [Электронный ресурс]: Учебник для бакалавров / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. - 8-е изд. - М.: Издательско-торговая корпорация Дашков и К<sup>0</sup>, 2017. - 496 с. ISBN 978-5-394-02269-2. - Режим доступа: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view\\_red&book\\_id=452520](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=452520)
2. Катаева В. И., Козырев М. С.. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие [Электронный ресурс] / М. Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 196с. - 978-5-4475-4560-4 <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278872>
3. Осипенко С. А.. Методы принятия управленческих решений: учебно-методическое пособие [Электронный ресурс] / М. Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 67с. - 978-5-4475-3904-7 <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=276156>

### Задания для реализации самостоятельной работы

Название разделов (модулей) и тем	Задания для самостоятельной работы
<b>Модуль 1. Теоретические основы разработки управленческого решения</b>	
Тема 1. Понятие, значение и функции управленческого решения	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала.  Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
Тема 2. Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала.  Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
Тема 3. Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР). Информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала.  Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
Тема 4. Основные этапы процесса принятия управленческого решения	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала.  Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
Тема 5. Методы и модели, используемые при принятии управленческого решения	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала.  Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
<b>Модуль 2. Организация и контроль исполнения управленческого решения</b>	
Тема 6. Власть и организационная иерархия при разработке и принятии управленческого решения	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала.  Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
Тема 7. Организация и контроль выполнения управленческого решения	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала.  Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
Тема 8. Оценка эффективности и качества управленческого решения	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала.  Составление конспекта, поиск и приведение примеров.

## Практические задания

### Вариант 1

Финансовый директор производственной компании принимает решение о привлечении заёмных средств в виде банковского кредита сроком на 5 лет для финансирования приобретения новой производственной линии, позволяющей освоить выпуск инновационной продукции. Проведите классификацию данного управленческого решения по следующим признакам и обоснуйте свой ответ:

- по содержанию (экономическое, политическое, техническое, социальное, организационное решение);
- в зависимости от поля принятия (решение в области инноваций, производства, маркетинга, персонала, финансов, инвестиций);
- в зависимости от характера целей (стратегическое, тактическое, оперативное решение);
- по продолжительности действия (долгосрочное, среднесрочное, краткосрочное решение);
- в зависимости от уровня управления (решение, принимаемое высшим руководством, средним менеджментом, на низшем уровне);
- по количеству целей (одноцелевое, многоцелевое решение);
- по числу альтернатив (бинарное, многоальтернативное решение);
- по количеству лиц, вовлекаемых в процесс принятия решения (индивидуальное, групповое решение);
- по степени определённости условий реализации (детерминированное, вероятностное, неопределённое решение);
- в зависимости от возможности применения стандартных процедур (запрограммированное, незапрограммированное решение);
- по степени полноты информации (хорошо структурированное, слабо структурированное решение).

### Вариант 2

Широко известный бренд модной одежды планирует открытие фирменного магазина в областном центре, в котором данная марка ещё не представлена. Предполагается подыскать и арендовать помещение необходимой площади. Рассматриваются следующие альтернативные варианты расположения магазина:

- А – крупный торговый центр в центральной части города;
- Б – крупный торговый центр недалеко от окраины города;
- В – небольшой торговый центр в центральной части города;
- Г – отдельное помещение на одной из центральных улиц города.

Обоснуйте выбор лучшего варианта расположения магазина

Спомощью метода ELECTRE:

- составьте перечень критериев выбора, допускающих количественную оценку;
- определите веса критериев, задайте для каждого критерия единицу измерения и размах шкалы, выбрав наиболее желательные и предельно допустимые значения;
- оцените каждую из альтернатив по всем критериям по соответствующей шкале;
- для всех пар альтернатив рассчитайте значения индексов согласия и индексов несогласия;
- выберите лучшее решение, последовательно устанавливая значения порогов согласия и несогласия и исключая доминируемые альтернативы.

### Вариант 3

1. Дать характеристику сфер разработки, принятия и реализации государственных управленческих решений для любого федерального органа исполнительной ветви власти Российской Федерации. На примере любого государственного управленческого решения этого ведомства рассмотреть основные этапы процесса разработки, принятия и реализации решений.

2. Характеристика преимуществ и недостатков применения различных методов разработки управленческих решений для разработки государственных управленческих решений (экспертный метод, метод сценариев, метод «дерева решений», метод мозгового штурма, эвристические методы) Ответ проиллюстрировать на примерах. ( Ответ на вопрос выполняется в форме эссе)

3. На примере работы вашей организации, департамента, отдела приведите примеры принимаемых решений. К каким типам классификации управленческих решений они относятся. Дайте краткую характеристику процедур разработки и принятия решений в вашей организации. Как они согласуются с общими принципами управления, применяемыми в вашей организации.

### Вариант 4

1. Дать характеристику сфер разработки, принятия и реализации государственных управленческих решений для любого федерального органа исполнительной ветви власти Российской Федерации. На примере любого государственного управленческого решения этого ведомства рассмотреть основные этапы процесса разработки, принятия и реализации решений.

2. Характеристика преимуществ и недостатков коллективных и индивидуальных решений для сферы государственного управления. Ответ проиллюстрировать на примерах. (Ответ на вопрос выполняется в форме эссе).

3. На примере работы вашей организации, департамента, отдела приведите примеры принимаемых решений. К каким типам классификации управленческих решений они относятся. Дайте краткую характеристику процедур разработки и принятия решений в вашей организации. Как они согласуются с общими принципами управления, применяемыми в вашей организации.

#### **Вариант 5**

1. Дать характеристику сфер разработки, принятия и реализации государственных управленческих решений для любого федерального органа исполнительной ветви власти Российской Федерации. На примере любого государственного управленческого решения этого ведомства рассмотреть основные этапы процесса разработки, принятия и реализации решений.

2. Проблема централизации и децентрализации власти при разработке, принятии и реализации государственных управленческих решений. Ответ проиллюстрировать на примерах. (Ответ на вопрос выполняется в форме эссе)

3. На примере работы вашей организации, департамента, отдела приведите примеры принимаемых решений. К каким типам классификации управленческих решений они относятся. Дайте краткую характеристику процедур разработки и принятия решений в вашей организации. Как они согласуются с общими принципами управления, применяемыми в вашей организации.

#### **Вариант 6**

1. Дать характеристику сфер разработки, принятия и реализации государственных управленческих решений для любого федерального органа исполнительной ветви власти Российской Федерации. На примере любого государственного управленческого решения этого ведомства рассмотреть основные этапы процесса разработки, принятия и реализации решений.

2. Роль и значения неопределенности и риска при разработке и принятии государственных управленческих решений. Структура рисков органа государственной власти. Ответ проиллюстрировать на примерах. (Ответ на вопрос выполняется в форме эссе).

3. На примере работы вашей организации, департамента, отдела приведите примеры принимаемых решений. К каким типам классификации управленческих решений они относятся. Дайте краткую характеристику процедур разработки и принятия решений в вашей организации. Как они согласуются с общими принципами управления, применяемыми в вашей организации.

#### **Вариант 7**

1. Дать характеристику сфер разработки, принятия и реализации государственных управленческих решений для любого федерального органа исполнительной ветви власти Российской Федерации. На примере любого государственного управленческого решения этого ведомства рассмотреть основные этапы процесса разработки, принятия и реализации решений.

2. Роль и значение влияния внешней среды системы государственного управления на разработку, принятие и реализацию управленческих решений. Ответ проиллюстрировать на примерах. (Ответ на вопрос выполняется в форме эссе)

3. На примере работы вашей организации, департамента, отдела приведите примеры принимаемых решений. К каким типам классификации управленческих решений они относятся. Дайте краткую характеристику процедур разработки и принятия решений в вашей организации. Как они согласуются с общими принципами управления, применяемыми в вашей организации.

#### **Вариант 8**

1. Дать характеристику сфер разработки, принятия и реализации государственных.

2. Характеристика стратегических решений в области государственного управления. Ответ проиллюстрировать на примерах. (Ответ на вопрос выполняется в форме эссе)

3. На примере работы вашей организации, департамента, отдела приведите примеры принимаемых решений. К каким типам классификации управленческих решений они относятся. Дайте краткую характеристику процедур разработки и принятия решений в вашей организации. Как они согласуются с общими принципами управления, применяемыми в вашей организации.

1. Что является предметом курса:

- а) составление решения
- б) управленческое решение
- в) варианты решения
- г) оптимизация решения

2. К разработке и принятию решений могут быть подходы:

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

3. Каим требованиям должно отвечать решение:

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

4. Какой метод является основным для данного курса:

- а) формализованный
- б) системный анализ
- в) принятие решений в условиях неопределенности
- г) принятие решений в условиях определенности
- д) многокритериального выбора

5. С точки зрения цели управленческие решения классифицируются:

- а) коммерческие
- б) одноцелевые
- в) многоцелевые
- г) некоммерческие
- д) стратегические

6. По способу принятия управленческие решения делятся на:

- а) консультативные
- б) совместные
- в) индивидуальные
- г) групповые
- д) парламентские

7. Какой этап не входит в процесс разработки управленческого решения:

- а) постановка задач
- б) разработка вариантов решения
- в) выбор варианта
- г) организация выполнения решения и его оценка
- д) мотивация результатов решения

8. Какие подэтапы включает этап разработки вариантов решения:

- а) формулирование требований и ограничений
- б) оценка возможных последствий
- в) сбор необходимой информации
- г) определение критериев выбора
- д) разработка возможных вариантов решений

9. Процесс управления направлен на:

- а) удовлетворение потребностей жителей
- б) достижение цели
- в) организацию выполнения принятых решений

10. Какой (какими) функциями (функциями) обладают цели:

- а) функция, отражающая философию организации, концепцию ее деятельности и развития
- б) снижение неопределенности текущей деятельности
- в) составляют основу для разработки критерия выбора альтернатив действия
- г) сплачивает вокруг себя работников организации
- д) функция, которая служит оправданием в глазах общественности по поводу необходимости существования организации
- е) все вышеперечисленное

11. Какие требования надо учитывать в процессе выявления и ограничения альтернатив:

- а) взаимоисключаемость элементов
- б) количество альтернатив
- в) обеспечение одних и тех же условий описания альтернатив
- г) полнота совокупности альтернатив
- д) соответствие альтернатив цели

12. Какие этапы можно выделить в сравнительном анализе полезности альтернатив:

- а) анализ зависимости компонент целевой системы от результатов реализации альтернатив
- б) количественная оценка альтернатив
- в) анализ соответствия альтернатив цели
- г) комплексная оценка полезности альтернатив
- д) качественная оценка альтернатив

13. Какой фактор не относится к факторам внешней среды прямого воздействия:

- а) государственные органы
- б) партнеры и партнерские связи
- в) научно-технические достижения
- г) источники силового воздействия
- д) профсоюзы

14. Какие методы используются для учета факторов неопределенности и риска:

- а) расчет устойчивости
- б) корректировка параметров решения
- в) формализованное описание неопределенности
- г) увеличение качества

15. Как оценивается эффективность управленческого решения:

- а) степенью достижения результата на единицу затрат
- б) сокращением капиталовложений
- в) уменьшением затрат
- г) уменьшением времени
- д) уменьшением качества

## **6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля, промежуточной аттестации приведен в приложении

## **7. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **7.1 Основная литература**

1. Управленческие решения [Электронный ресурс]: Учебник для бакалавров / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. - 8-е изд. - М.: Издательско-торговая корпорация Дашков и К<sup>0</sup>, 2017. - 496 с. ISBN 978-5-394-02269-2. - Режим

доступа:[http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view\\_red&book\\_id=452520](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=452520)

2. Катаева В. И., Козырев М. С.. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие [Электронный ресурс] / М.Берлин:Директ-Медиа,2015. -196с. - 978-5-4475-4560-4 <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278872>
3. \_\_\_\_\_ Осипенко С. А.. Методы принятия управленческих решений: учебно-методическое пособие [Электронный ресурс] / М.Берлин:Директ-Медиа,2015. -67с. - 978-5-4475-3904-7 <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=276156>
4. \_\_\_\_\_ Самков, Т.Л. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие : [16+] / Т.Л. Самков ; Новосибирский государственный технический университет. – Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2019. – 123 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575281>

## 7.2Дополнительная литература

- Адизес И.К. Стили менеджмента — эффективные и неэффективные = MismanagementStyles: HowtoIdentify a StyleandWhatToDoAboutIt [Электронный ресурс]: / Ицхак КалдеронАдизес; Пер. с англ. - 5-е изд. - М.: Альпина Паблишерз, 2016. - 198 с. ISBN: 978-5-9614-5339-3. - Режим доступа: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view\\_red&book\\_id=81647](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=81647)
- Харитоновна И. В.. Основы теории принятия управленческих решений: учебник [Электронный ресурс] / Архангельск:САФУ,2015. -155с. - 978-5-261-01030-2 [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view\\_red&book\\_id=436414](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=436414)
- Учитель Ю. Г., Терновой А. И., Терновой К. И.. Разработка управленческих решений: учебник [Электронный ресурс] / М.:Юнити-Дана,2015. -383с. - 978-5-238-01091-5 <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117136>
- 11.Круталевич М. Г.. Формирование управленческих решений на муниципальном уровне управления: учебно-методическое пособие [Электронный ресурс] / Оренбург:ОГУ,2015. -159с. - 978-5-7410-1325-0 <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=439225>
- Карданская Н. Л.. Управленческие решения: учебник [Электронный ресурс] / М.:Юнити-Дана,2015. - 439с. - 978-5-238-01574-3 <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436715>
- Балдин К. В., Воробьев С. Н., Уткин В. Б.. Управленческие решения: учебник [Электронный ресурс] / М.:Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»,2017. -495с. - 978-5-394-02269-2 <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452520>
- Ершова Н. А.. Разработка управленческих решений в системе эффективного менеджмента: монография [Электронный ресурс] / М.:МИРБИС|Перо,2015. -240с. - 978-5-906847-33-1 <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=445845>

## 8. ПЕРЕЧЕНЬ СОВРЕМЕННЫХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ БАЗ ДАННЫХ, ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ

Все обучающиеся обеспечены доступом к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, которые подлежат обновлению при необходимости, что отражается в листах актуализации рабочих программ.

### Современные профессиональные базы данных:

1. [www.gks.ru](http://www.gks.ru) – Федеральная служба государственной статистики Российской Федерации
2. <http://www.uptp.ru> Международный журнал «Проблемы теории и практики управления»

### Информационные справочные системы

Справочно-правовая система «Консультант плюс» - <http://base.consultant.ru>

Яндекс <https://yandex.ru/>

Рамблер <https://www.rambler.ru/>

Google <https://www.google.ru/>

Mail.ru <https://mail.ru/>

## 9. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Аудитории	Программное обеспечение
- учебная аудитория для проведения учебных занятий по дисциплине,	Операционная система Пакет офисных приложений

оснащенная компьютером с выходом в интернет, мультимедиа проектором; - помещение для самостоятельной работы обучающихся, оснащенное компьютерной техникой с возможностью подключения к сети Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ГГТУ; - специализированная аудитория для проведения лабораторных работ по дисциплине, оснащенная набором реактивов и лабораторного оборудования;	Браузер Firefox, Яндекс
--	-------------------------

### **10. ОБУЧЕНИЕ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

При необходимости рабочая программа дисциплины может быть адаптирована для обеспечения образовательного процесса инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья. Для этого требуется заявление студента (его законного представителя) и заключение психолого-медико-педагогической комиссии (ПМПК).



Автор-составитель: д.э.н. Гужина Г.Н.

Программа утверждена на заседании кафедры математики и экономики от 26.06.2023 года, протокол № \_8\_



Зав. кафедрой Каменских Н.А.

**Министерство образования Московской области**

**Государственное образовательное учреждение высшего образования Московской области  
«Государственный гуманитарно-технологический университет»**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ,  
ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**Б1.О.11 Методы принятия управленческих решений**

**Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»**

**Направленность (профиль) программы  
Менеджмент организации**

**Квалификация выпускника Бакалавр**

**Форма обучения очно-заочная**



## 1.1 Индикаторы достижения компетенций

Код и наименование компетенции	Наименование индикатора достижения компетенции
УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.1 <b>Знает:</b> юридические основания и правовые нормы, предъявляемые к способам решения профессиональных задач и для оценки результатов решения задач; УК-2.2 <b>Умеет:</b> проверять и анализировать профессиональную документацию; выбирать оптимальные способы решения профессиональных задач, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений. УК-2.3 <b>Владеет:</b> правовыми нормами реализации профессиональной деятельности.
ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ОПК-3.1 <b>Знает:</b> основные методы и модели принятия управленческих решений с учетом их социальной значимости в условиях сложной и динамичной среды; ОПК-3.2 <b>Умеет:</b> оценивать последствия управленческих решений с учётом их социальной значимости в условиях сложной и динамичной среды; ОПК-3.3 <b>Владеет:</b> методами разработки организационно-управленческих решений и оценки их последствий с учётом их социальной значимости, содействия их реализации в условиях сложной и динамичной среды.

## 1.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания<sup>1</sup>

Оценка уровня освоения компетенций на разных этапах их формирования проводится на основе дифференцированного контроля каждого показателя компетенции в рамках оценочных средств, приведенных в ФОС.

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде	Критерии оценивания
<i>Оценочные средства для проведения текущего контроля</i>				
1.	<b>Тест</b> (показатель компетенции «Знание»)	Система стандартизованных заданий, позволяющая измерить уровень <b>знаний</b> .	Тестовые задания	Оценка « <i>Отлично</i> »: в тесте выполнено более 90% заданий. Оценка « <i>Хорошо</i> »: в тесте выполнено более 75 % заданий. Оценка « <i>Удовлетворительно</i> »: в тесте выполнено более 60 % заданий. Оценка « <i>Неудовлетворительно</i> »: в тесте выполнено менее 60 % заданий.
2.	<b>Доклад</b> (показатель компетенции)	Расширенное письменное или устное <a href="#">сообщение</a> на основе совокупности ранее опубликованных	Тематика докладов	Оценка « <i>Отлично</i> »: показано <b>умение</b> критического анализа информации. Тема актуальна, содержание соответствует заявленной теме, тема полностью раскрыта, проведено рассмотрение дискуссионных вопросов по проблеме, сопоставлены различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, язык изложения научен, соблюдается логичность и последовательность в изложении

<sup>1</sup> Оценка «Отлично» и «Хорошо» соответствует повышенному уровню освоения компетенции согласно критериям оценивания, приведенных в таблице к соответствующему оценочному средству  
Оценка «Удовлетворительно» соответствует базовому уровню освоения компетенции согласно критериям оценивания, приведенных в таблице к соответствующему оценочному средству  
Оценка «Неудовлетворительно» соответствует показателю «компетенция не освоена»

	«Умение» )	исследовательских, научных работ, изложение результатов проведённых исследований, экспериментов и разработок по соответствующей отрасли научных знаний, имеющих значение для теории науки и практического применения.		материала, использованы новейшие источники по проблеме, выводов четкие, оформление работы соответствует предъявляемым требованиям. Оценка «Хорошо»: показано умение критического анализа информации. Тема актуальна, содержание соответствует заявленной теме, язык изложения научен, заявленная тема раскрыта недостаточно полно, отсутствуют новейшие литературные источники по проблеме, при оформлении работы имеются недочеты. Оценка «Удовлетворительно»: не показано умение критического анализа информации. Содержание работы не в полной мере соответствует заявленной теме, тема раскрыта недостаточно полно, использовано небольшое количество научных источников, нарушена логичность и последовательность в изложении материала, при оформлении работы имеются недочеты. Оценка «Неудовлетворительно»: содержание работы не соответствует заявленной теме, содержание работы изложено не научным стилем, материал изложен неграмотно, без логической последовательности, при оформлении работы имеются грубые недочеты.
3.	<b>Электронный конспект</b>  (показатель компетенции «Умение» )	Оценочное средство, позволяющее формировать и оценивать умение применять технологию критического мышления через анализ материала.	Тематика электронного конспекта	Оценка «Отлично»: в электронном конспекте оптимальный объем текста (не более одной трети оригинала). Присутствует логическое построение и связность текста, полнота/ глубина изложения материала (наличие ключевых положений, мыслей). Информация визуализирована как результат ее обработки (таблицы, схемы, рисунки – при необходимости). Оформление - аккуратность, соблюдение структуры оригинала. Представлены выводы и примеры практического применения проработанной информации. Оценка «Хорошо»: в электронном конспекте оптимальный объем текста (не более одной трети оригинала). Присутствует частично логическое построение и связность текста, полнота/ глубина изложения материала (наличие ключевых положений, мыслей). Информация визуализирована как результат ее обработки (таблицы, схемы, рисунки – при необходимости). Оформление - аккуратность, но не соблюдена структуры оригинала. Оценка «Удовлетворительно»: в электронном конспекте оптимальный объем текста (не более одной трети оригинала). Нарушено логическое построение и связность текста, полнота/ глубина изложения материала (наличие ключевых положений, мыслей). Информация не визуализирована. Оценка «Неудовлетворительно»: конспект написан без учета предъявленных требований, имеются грубые ошибки.
4.	<b>Практические задания</b>  (показатель компетенции «Владение»)	Направлено на овладение методами и методиками изучаемой дисциплины.	Практические задания	Оценка «Отлично»: продемонстрировано свободное владение профессионально-понятийным аппаратом, владение методами и методиками дисциплины. Показаны способности самостоятельного мышления, творческой активности. Оценка «Хорошо»: продемонстрировано владение профессионально-понятийным аппаратом, при применении методов и методик дисциплины незначительные неточности, показаны способности самостоятельного мышления, творческой активности. Оценка «Удовлетворительно»: продемонстрировано владение профессионально-понятийным аппаратом на низком уровне; допускаются ошибки при применении методов и методик дисциплины. Оценка «Неудовлетворительно»: не продемонстрировано владение профессионально-понятийным аппаратом, методами и методиками дисциплины.
<i>Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации</i>				
1.	<b>Экзамен</b>	Контрольное мероприятие, которое проводится по окончании изучения дисциплины.	Вопросы к экзамену	Оценка «Отлично»: <b>знание</b> теории вопроса, понятийно-терминологического аппарата дисциплины (состав и содержание понятий, их связей между собой, их систему); <b>умение</b> анализировать проблему, содержательно и стилистически грамотно излагать суть вопроса; глубоко понимать, осознавать материал; <b>владение</b> аналитическим способом изложения вопроса, научных идей; навыками аргументации и анализа фактов, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии. Оценка «Хорошо»: <b>знание</b> основных теоретических положений вопроса;

				<p><b>умение</b> анализировать явления, факты, действия в рамках вопроса; содержательно и стилистически грамотно излагать суть вопроса. Но имеет место недостаточная полнота по излагаемому вопросу.</p> <p><b>владение</b> аналитическим способом изложения вопроса и навыками аргументации.</p> <p>Оценка «Удовлетворительно»:</p> <p><b>знание</b> теории вопроса фрагментарно (неполнота изложения информации; оперирование понятиями на бытовом уровне);</p> <p><b>умение</b> выделить главное, сформулировать выводы, показать связь в построении ответа не продемонстрировано;</p> <p><b>владение</b> аналитическим способом изложения вопроса и владение навыками аргументации не продемонстрировано.</p> <p>Оценка «Неудовлетворительно»:</p> <p><b>знание</b> понятийного аппарата, теории вопроса, не продемонстрировано;</p> <p><b>умение</b> анализировать учебный материал не продемонстрировано;</p> <p><b>владение</b> аналитическим способом изложения вопроса и владение навыками аргументации не продемонстрировано.</p>
--	--	--	--	---

### 1.3. Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения текущего контроля, промежуточной аттестации, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и/или опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

#### Вопросы к экзамену

1. Ситуационные концепции принятия управленческого решения. общественная обусловленность.
2. Типы менеджмента и особенности принятия управленческого решения.
3. Понятие «управленческая проблема», «управленческое решение».
4. Основные сферы принятия управленческих решений.
5. Современные подходы к классификации управленческих решений.
6. Отличительные особенности принятия решений в системе государственного и муниципального управления.
7. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основа принятия управленческого решения.
8. Современные концепции и принципы выработки решения.
9. Общие сведения о теории принятия решений.
10. Функции управленческого решения.
11. Основные типы управленческих решений.
12. Понятие «ситуация», «проблема».
13. Природа процесса принятия управленческого решения: необходимость,
14. Классификация ситуаций и проблем возникающих в деятельности организации.
15. Классификационные признаки управленческих решений.
16. Классификация управленческих решений.
17. Отличительные особенности принятия решений в бизнес-организациях.
18. Требования, предъявляемые к качеству и содержанию управленческого решения.
19. Характеристики личности ЛПР, влияющие на принятие управленческого решения.
20. Характеристики индивидуального и группового принятия управленческих решений.
21. Правила принятия коллективного решения.
22. Роль и ответственность руководителя при принятии решения.
23. Характеристика внутренней системы информации в организации.
24. Информационная структура управленческого решения.
25. Понятие «информационная асимметрия».
26. Характеристика основных этапов процесса принятия управленческого решения.
27. Этап идентификации проблемы.
28. Проблемы выбора критерия принятия управленческого решения.
29. Развитие, анализ и выбор альтернатив принятия управленческого решения.
30. Обоснование и проверка реализуемости альтернатив.
31. Процесс согласования, принятия и утверждения управленческого решения.
32. Сравнительная характеристика современных типовых процессов принятия решения.
33. Особенности разработки управленческого решения в корпорациях.
34. Основные параметры процесса анализа внешней среды для принятия и реализации управленческого решения.
35. Характеристика методов анализа внешней среды.
36. Преимущества и недостатки привлечения консультантов при принятии управленческого решения.
37. Характеристика подходов к разработке и выбору управленческого решения в условиях риска и неопределенности.
38. Выбор критерия оценки эффективности управленческого решения в условиях риска и неопределенности.
39. Понятие «метод», «модель», «алгоритм», «моделирование».

40. Ограниченность использования моделирования при принятии управленческого решения.
41. Характеристика этапов процесса моделирования.
42. Характеристика методов принятия управленческого решения.
43. Характеристика моделей, используемых при принятии управленческого решения в организациях.
44. Взаимодействие участников выбора управленческого решения.
45. Власть, влияние при разработке и принятии управленческих решений – источники их формирования.
46. Проблемы централизации и децентрализации процесса разработки решения.
47. Влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия решения.
48. Власть и организационная иерархия как внеырычные средства принятия управленческого решения.
49. Характеристика методов достижения взаимодействия при принятии управленческих решений.
50. Управление конфликтными ситуациями в процессе принятия и реализации управленческого решения.
51. Причины возникновения конфликтов в процессе принятия и реализации управленческого решения.
52. Организация исполнения принятого управленческого решения.
53. Мотивация и кадровое обеспечение реализации управленческого решения в организациях.
54. Значение, функции и виды контроля реализации управленческого решения.
55. Методы контроля и оценки исполнения решения.
56. Ответственность за выполнение решений: сущность и виды.
57. Подходы к оценке эффективности управленческого решения.
58. Понятие «качество управленческой деятельности» и «качество управленческого решения».
59. Понятие «супероптимальное решение».
60. Системы показателей, характеризующие основные виды операционной деятельности организации.
61. Методы принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций.
62. Организационно-управленческие решения и их социальная значимость.
63. Разработка управленческих решений с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды
64. Постановка задач в рамках поставленной цели и выбор оптимальных способов их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений.

### **Практические задания 1.**

Обоснуйте выбор оптимального решения в каждой из представленных ниже ситуаций:

с помощью метода анализа иерархий;

с помощью метода ELECTRE.

#### **Выбор инвестиционного проекта**

Перед инвестором стоит задача выбора проекта, заслуживающего -вложения средств. Рассматриваются три проекта: А, Б, В.

Объём инвестиций в каждый проект составляет 3 500 000 руб.

Проект А – высокотехнологичное производство отечественных компьютерных процессоров нового поколения. Отрасль является одной из наиболее динамичных и прибыльных, потенциальный рынок сбыта продукции – значительная часть стран Европы, Азии и Америки. Предполагаемая прибыль от реализации проекта составляет 65 %. Проект включает в себя завершение научно-технической разработки (14 месяцев), установку и настройку производственной линии (2 месяца), тестирование (1 месяц) и проведение рекламной кампании. Аналогичные разработки у конкурентов отсутствуют и, по оценкам, могут появиться не ранее чем через год. Факторы риска включают в себя возможность появления конкурентных разработок, а также неудачи в завершении исследований.

Проект Б – переоборудование молочной фермы. Новое руководство местной фермы представило грамотно и профессионально выполненный бизнес-план по оснащению фермы современным оборудованием, её ремонту, пополнению поголовья. Потенциальный рынок сбыта молочных продуктов – близлежащие районы. Предполагаемая прибыль от реализации проекта – 15 %. Оценочный срок окупаемости – 6 месяцев. Потенциальный риск относительно невысок.

Проект В – развитие сети продуктовых магазинов и кафе быстрого питания. Частный предприниматель расширяет торговую сеть в регионе и соседних областях и ищет привлечение дополнительных средств. Предполагаемая отдача составляет 3 000 000 руб., срок реализации проекта – 10 месяцев. К факторам риска можно отнести сильную конкуренцию на рынке, возможную недобросовестность предпринимателя, отсутствие чётко составленного бизнес-плана.

### **Практическое задание 2.**

Трудоустройство

Квалифицированный программист работает в IT-отделе текстильной фабрики. В последнее время его не устраивает зарплата, приходится подрабатывать на стороне и, как следствие, возникли натянутые отношения с начальством. Программист занялся поисками нового места работы и в результате пришёл к выводу, что имеются три альтернативы: А, Б, В.

Вариант А – перейти на работу программистом в фирму по продаже хозяйственных товаров. Руководство фирмы готово взять его по специальности и использовать его квалификацию, установить оклад 36 000 рублей в месяц, но с условием отсутствия работы на стороне. Рабочее время – с 8 до 18, с понедельника по субботу, при необходимости выход на работу и в воскресенье. В штате фирмы состоят 12 программистов, и лояльность руководства к ним неизвестна. Фирма расположена в центре города, добраться туда достаточно просто, и путь до неё от дома составляет 25 минут на автобусе.

Вариант Б – перейти на работу в службу снабжения машиностроительного завода. Такая возможность предоставляется из-за того, что начальник службы снабжения – хороший знакомый. В круг обязанностей входит заказ и доставка различных комплектующих к компьютерному оборудованию завода, т.е. работа не связана напрямую со специальностью и не является достаточно интересной для программиста. Предлагаемая зарплата 25 000 рублей в месяц, режим работы – с 8 до 17, с понедельника по пятницу. Завод расположен за городом, дорога туда занимает 50 минут на автобусе.

Вариант В – остаться на нынешней работе. Зарплата составляет 17 000 рублей в месяц. Фабрика расположена в 5 минутах ходьбы от дома. Натянутые отношения с начальством связаны с тем, что приходится подрабатывать на стороне в ущерб основной работе, но если работа будет выполняться полностью и в срок, то руководство готово закрыть глаза на «калым». Рабочее время с 9 до 17, суббота и воскресенье – выходные. В отделе за несколько лет работы сложились достаточно тёплые отношения между сотрудниками.

### **Практическое задание 3.**

Подбор персонала

Директор ищет кандидата на должность начальника создаваемого отдела маркетинга предприятия, выпускающего хлебобулочные изделия. Имеются три кандидата: А, Б, В.

Кандидат А – главный инженер предприятия, мужчина, 45 лет, женат, 2 детей, 15 лет стажа работы на предприятии, прошёл путь от пекаря до главного инженера. Образование высшее техническое. Прекрасно разбирается в производстве, в технологическом процессе, но не имеет специализированных знаний в области маркетинга. Директор лично знает его в течение 7 лет, высоко ценит его деловые качества и способность творчески мыслить.

Кандидат Б – молодой талантливый специалист, мужчина, 25 лет, холост, образование высшее экономическое по специальности «Маркетинг», на предприятии работает 1 год. Умеет общаться с людьми, принимал активное участие в создании службы маркетинга на предприятии, хорошо проявил себя, но не имеет опыта руководящей работы. Профессионально работает с компьютером, знает английский язык.

Кандидат В – женщина, 40 лет, замужем, 2 детей, образование – среднее профессиональное по специальности «Бухгалтерский учёт», не работает на предприятии, но хочет получить должность начальника отдела маркетинга, имеет отличные рекомендации, опыт работы в пищевой промышленности – 20 лет, в том числе в службе сбыта и маркетинга – 15 лет, в том числе начальником службы маркетинга – 7 лет.

### **Практическое задание 4.**

Выбор стратегии развития предприятия

Новое руководство акционированного станкостроительного завода столкнулось с проблемой его убыточности. До акционирования завод выпускал относительно устаревшие станки, причём значительную часть продукции составлял госзаказ. В настоящее время спрос на выпускаемую продукцию невелик, и завод находится на грани финансового кризиса.

Руководство пришло к выводу, что следует рассмотреть три варианта стратегии дальнейшего развития: А, Б, В.

Стратегия А – полная реорганизация производства и освоение выпуска новейших автоматизированных обрабатывающих центров. Стоимость одного центра в 8 раз выше стоимости ныне выпускаемых станков, и хотя спрос на них ограничен (крупные предприятия авиационной, космической, автомобильной промышленности, в том числе в Европе, Азии и Америке), прибыль от продажи каждого из них выше примерно в 5 раз. Прогнозируемая прибыль при продаже 3 станков в год – 12 млн. руб. Предполагаемый объём инвестиций для подготовки и освоения нового производства – 15 млн. руб., при этом требуется полностью сменить технологические процессы и оборудование. Несомненно, производство этих центров является перспективным, завод сохранит существующие рынки и сможет завоевать новые, однако поиск средств для инвестиций является серьёзнейшей проблемой.

Стратегия Б – модернизация выпускаемых моделей станков для повышения их конкурентоспособности и спроса на рынке. Предполагаемый объём инвестиций – 900 тыс. руб., при этом требуется провести НИОКР, частично перенастроить оборудование и провести реорганизацию технологического процесса. Прибыль от продажи каждого модернизированного станка останется на прежнем уровне, прогнозируемый рост спроса – 10 %. Прогнозируемая прибыль при продаже 20 станков в год – 16 млн. руб. Однако выпускаемые ныне станки являются морально устаревшими, и спрос даже на модернизированные модели будет со временем падать с 20 до 5 штук в год. Небольшие фирмы не могут себе позволить приобретение такого оборудования, а крупные, особенно зарубежные, машиностроительные компании не заинтересованы в приобретении устаревших станков.

Стратегия В – полная смена профиля предприятия и переход на выпуск товаров народного потребления (бытовой техники, посуды и т.д.). Предполагаемый объём инвестиций – 800 тыс. руб., при этом требуется переналадить оборудование и полностью перестроить технологический процесс. Сбыт продукции обеспечен, прогнозируемая прибыль – 7 млн. руб. в год.

Однако отказ от производства станков означает полную потерю рынков сбыта и престижа для завода.

### **Практическое задание 5.**

#### **Рассмотрите ситуацию**

Закрытое акционерное общество «С» работает на рынке 5 лет. Занимается поставкой автозапчастей на российский рынок. За это время успело зарекомендовать себя. Сложилась следующая ситуация: на рынке появилась конкурирующая фирма. Автозапчасти данной фирмы стоит в 1,5 раза дешевле, чем у фирмы «С». Что в данной неблагоприятной управленческой ситуации делать фирме «С»? Какие методы принятия решений в управлении деятельностью организации необходимо реализовать?

**Задание.** Попробуйте решить данную проблему. Какие действия должна предпринять данная фирма? Какую информацию АО «С» будет использовать для решения данной проблемы? Почему необходимо для получения лучшего результата использовать как качественную, так и количественную информацию? Примите управленческое решение. Подумайте, как принятое Вами решение отразится на деятельности организации в целом и на сотрудниках данной фирмы. От каких факторов в данном случае будет зависеть качество и эффективность управленческого решения? Каково в данной ситуации будет влияние личностных оценок руководителя, среды принятия решения, информационных ограничений, поведенческих ограничений на процесс принятия управленческих решений? Какова будет ответственность в случае принятия неверного, непродуманного, необоснованного управленческого решения? К чему это может привести? Предложите организационно-управленческие решения с позиций социальной значимости принимаемых решений.

### **Практическое задание 6.**

#### **Рассмотрите ситуацию**

АО «Б» работает на рынке консалтинговых услуг 10 лет. Штат организации свыше 100 человек. Сначала сотрудники работали с клиентами по одиночке либо произвольно сгруппированной бригадой. Затем было принято управленческое решение, в результате чего все сотрудники были разбиты на бригады по 4 человека. В результате сложилась неблагоприятная ситуация: внутриорганизационные разногласия, в результате чего снизилась производительность труда.

**Задание.** Примите управленческое решение по выходу из сложившейся ситуации. Подумайте, как Вы, если бы были руководителем данной организации, вышли из данной неблагоприятной управленческой ситуации. Какие управленческие решения должны быть приняты в данной ситуации? Как принятые Вами решения отразятся на Ваших сотрудниках и на работе самой организации? Какое решение (инертное, импульсивное, рискованное, осторожное, рациональное, основанное на суждении или интуитивное) Вы примите?

### **Практическое задание 7.**

#### **Рассмотрите ситуацию**

Предположите, что Вы открыли фирму. Определите, каким видом деятельности она будет заниматься. Проанализируйте все факторы, влияющие на Вашу деятельность. Предположите, что Ваша фирма столкнулась с неблагоприятной управленческой ситуацией. Четко поставьте проблему. В результате сложившейся ситуации Вам следует принять управленческое решение.

**Задание.** Разработайте, примите управленческое решение, проанализируйте результат с точки зрения связей между функциональными стратегиями. Последовательность разработки, реализации и анализа управленческого решения должна соответствовать основным этапам разработки управленческого решения.

### **Практическое задание 8.**

#### **Рассмотрите ситуацию**

Представьте себе следующую игровую ситуацию.

Сеть крупных универсамов «Семерочка» открыла новый магазин. Сначала руководство данной сети придерживалось стратегии «низких цен» для привлечения клиентов. Затем цены в новом универсаме резко выросли. Спустя некоторое время через дорогу от данного магазина открылся новый универсам «Четверочка», в котором цены на все аналогичные товары минимальны. И уже в течение длительного времени цены не поднимаются. Как Вы считаете, каково настоящее положение универсама «Семерочка». Как отразилось открытие нового магазина на работе «Семерочки». Может ли руководство «Семерочки» изменить ситуацию.

**Задание.** Поставьте себя на место руководства магазина «Семерочка». Каковы будут Ваши действия. Используя принцип «Черного ящика», проанализируйте все факторы «внешней среды», «вход в систему», «обратную связь», «процесс в системе». На выходе получите управленческое решение. Проанализируйте последствия принятого Вами управленческого решения.

### **Практическое задание 9.**

#### **Рассмотрите ситуацию**

Вы владеете фирмой, которая торгует бытовой химией. Неожиданно для Вас открывается новая фирма, которая также занимается продажей бытовой химии. Расположилась она в соседнем от вас здании. Новая фирма устанавливает цены на свой товар ниже Ваших. Вам, в данной ситуации, следует быстро и оперативно принять решение, чтобы не потерять ваших клиентов.

**Задание.** Проанализируйте данную неблагоприятную управленческую ситуацию.

Каковы будут ваши действия? Принимаемое Вами решение будет принято в условиях риска, определенности или неопределенности? Каковы эти условия риска (определенности, неопределенности). Примите управленческое решение по выходу из сложившейся управленческой ситуации.

### **Практическое задание 10.**

#### **Рассмотрите ситуацию**

Предположите, что на Вашей фирме сложилась неблагоприятная управленческая ситуация. Вы приняли управленческое решение. Теперь, используя полученные знания о системе контроля, о проведении контроля на предприятии, подумайте, как Вы будете мотивировать своих сотрудников для выполнения поставленных целей. Как Вы отреагируете на изменения окружающей среды (например, изменение законодательства).

В какие периоды реализации управленческого решения будет осуществляться предварительный, текущий, заключительный контроль.

**Проанализируйте** конкретную ситуацию, примите управленческое решение.

#### **Практическое задание 11.**

1. Дать характеристику сфер разработки, принятия и реализации государственных управленческих решений для любого федерального органа исполнительной ветви власти Российской Федерации. На примере любого государственного управленческого решения этого ведомства рассмотреть основные этапы процесса разработки, принятия и реализации решений.

2. Характеристика факторов, препятствующих разработке и принятию эффективных управленческих решений. Ответ проиллюстрировать на примерах.

3. На примере работы департамента, отдела приведите примеры принимаемых решений. К каким типам классификации управленческих решений они относятся.

#### **Практическое задание 12.**

1. Дать характеристику сфер разработки, принятия и реализации управленческих решений для любого органа местного самоуправления. На примере управленческого решения рассмотреть основные этапы процесса разработки, принятия и реализации решений.

2. Какие меры необходимо предпринять, чтобы создать эффективную систему контроля управленческих решений. Ответ проиллюстрировать на примерах.

3. На примере работы департамента, отдела приведите примеры принимаемых решений. К каким типам классификации управленческих решений они относятся.

#### **Практическое задание 13.**

В настоящее время наблюдается тенденция к резкому сокращению объема продаж продукции предприятия. При обсуждении на заседании Дирекции были выдвинуты следующие предложения по выходу из кризисной ситуации:

1 Повысить качество выпускаемой продукции до уровня, превышающего качество аналогичной продукции конкурентов.

2 Развернуть собственную торговую сеть и снизить розничные цены за счет существенного уменьшения розничных расценок.

3 Сократить ассортимент нерентабельные и малорентабельные виды продукции, с целью снижения удельных издержек на остальные виды выпускаемой продукции и соответствующего снижения оптово-отпускных цен.

Вопрос: Какую первичную информацию необходимо иметь для принятия правильного решения на заседании Дирекции?

#### **Практическое задание 14.**

Хлебопекарные предприятия, как правило, сталкиваются с проблемой своевременного удовлетворения утреннего заказа торговой сети. Большинство магазинов хотели бы получать хлебобулочные изделия в широком ассортименте уже к открытию магазина. Следствием этого требования является неравномерная загрузка хлебопекарных печей в течение суток, чрезмерное напряжение с отгрузкой продукции в утренние часы, нарушение графиков доставки продукции и существенная вероятность поставки продукции сомнительной свежести.

Вопрос: Какие пути решения возникающих проблем Вы можете предложить? Как должны взаимодействовать структурные подразделения хлебопекарных предприятий для решения этих проблем?

#### **Тематика для электронного конспекта**

1. Прослушав лекцию «Техника и теории принятия решения» <https://www.youtube.com/watch?v=9j2OYodj4TM>

Максим Поташов – тренер, консультант Школы Бизнеса «Синергия»

составьте электронный конспект.

**Форма отчета:** Конспект в электронном формате.

составьте электронный конспект.

#### **Темы докладов**

1. Менеджмент как процесс принятия управленческих решений.
2. Функции решения в методологии и организации процесса управления.
3. Основные свойства управленческих решений и требования к их разработке.
4. Типология и классификация управленческих решений.
5. Процесс принятия управленческих решений.
6. Условия и факторы качества управленческих решений.
7. Целевая ориентация управленческих решений.
8. Формы принятия и реализации управленческих решений.
9. Модели и моделирование в теории принятия решений.
10. Моделирование процессов разработки управленческих решений.
11. Моделирование и анализ альтернатив действий.
12. Виды моделей теории принятия решений (экономико-математические модели, теория массового обслуживания, управление запасами, линейное программирование и др.).
13. Основная модель принятия решений.
14. Факторы решения (детерминанты) как целевые компоненты управления.
15. Методы разработки, принятия и реализации управленческих решений.
16. Классификация методов принятия управленческих решений.
17. Методы, применяемые на этапе диагностики проблем и формирования критериев и ограничений.
18. Методы генерирования альтернатив.

19. Методы, применяемые на этапе оценки и выбора альтернатив.
20. Методы реализации решения и оценки результата.
21. Среда принятия решений.
22. Концепции определенности, риска и неопределенности среды.
23. Методы принятия решений в условиях определенности, риска и неопределенности среды (предельный анализ, линейное программирование, матрица решений, «дерево решений», критерии Вальда, Сэвиджа, Гурвица, Лапласа).
24. Методы многокритериальной оценки альтернатив, метод анализа иерархий, экспертные методы.
25. Методы контроля реализации управленческих решений.
26. Методология и организационные аспекты контроля управленческих решений; системы контроля; виды контроля.
27. Особенности выбора типа контроля разработки, принятия и реализации управленческих решений.
28. Ответственность в системе принятия и реализации управленческих решений.
29. Необходимость, формы, мера и виды ответственности за реализацию управленческих решений и их последствия.
30. Дифференциация ответственности. Нравственные аспекты ответственности.
31. Реализация ответственности за управленческие решения в системе корпоративной социальной ответственности.
32. Эффективность управленческих решений.
33. Решения как акт изменений в организации; изменения в формировании управляемой системы.
34. Методы оценки эффективности управленческих решений.
35. Научные подходы в организации разработки и реализации управленческих решений. Принципы формирования управленческих решений, разработанные в научных работах Берга А.И., Богданова А.А., Гвишиани Д.М., РайфаХ., Райфа Г., Цыгичко, Саймона Г. и др.
36. Диагностика и идентификация проблем (построение дерева проблем).
37. Методы и приемы анализа альтернатив действий.
38. Экономико-математические методы и модели принятия решений.
39. Методы ситуационного моделирования; область и необходимость использования.
40. Методы снижения уровня сложности процесса принятия решения: необходимость, основные формы и проблемы.
41. Методы организации выполнения управленческих решений.
42. Методы контроля выполнения решений.
43. Организация мониторинга за процессом выполнения управленческих решений.
44. Ответственность в системе разработки, принятия и реализации управленческих решений.
45. Эффективность управленческих решений и её составляющие.
46. Методы расчета экономической эффективности подготовки и реализации управленческих решений.

### Тестовые задания

#### 1. Управленческое решение – это:

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

#### 2. Что такое решение?

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

#### 3. Что является основными характеристиками качества управленческого решения?

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

#### 4. «Школа принятия решений» как самостоятельная наука сложилась:

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

#### 5. Выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом – это:

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

#### 6. Цель управленческого решения – это

- а) обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам
- б) определение миссии организации
- в) проверка и контроль служащих
- г) минимизация издержек

#### 7. К разработке и принятию решений могут быть подходы:



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

**8. Каким требованиям должно отвечать решение:**

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

**9. С точки зрения цели управленческие решения классифицируются:**

- а) коммерческие
- б) одноцелевые
- в) многоцелевые
- г) некоммерческие
- д) стратегические

**10. По способу принятия управленческие решения делятся на:**

- а) консультативные
- б) совместные
- в) индивидуальные
- г) групповые

**11. Какие факторы, снижают вероятность принятия качественного и эффективного управленческого решения:**

- а) Личностные пристрастия или лояльность руководителя к одному из сотрудников.
- б) Структуризация проблемы.
- в) Внутрифирменные конфликты.
- г) Функционирование системы ответственности.

**12. Для принятия качественного управленческого решения, решение должно быть описано:**

- а) Только качественными показателями.
- б) Только количественными показателями.
- в) Как качественными, так и количественными показателями.
- г) Правильного ответа нет.

**13. Многовариантность решений и правовая обоснованность принимаемого решения обеспечивают:**

- а) Эффективность управленческого решения.
- б) Качество управленческого решения.
- в) Надежность управленческого решения.
- г) Оптимальность управленческого решения.

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

- а) Эффективность управленческого решения.
- б) Качество управленческого решения.
- в) Надежность управленческого решения.
- г) Оптимальность управленческого решения.

**15. В каком случае возникает необходимость принятия управленческого решения:**

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

**16. Зависит ли процесс принятия решения от индивидуальных качеств руководителя?**

- а) нет
- б) да
- в) процесс принятия решения зависит только от индивидуальных качеств руководителя

**17. Что такое стиль руководства?**

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

требующей выбора

**18. Какие признаки не характеризуют поведение лица с конфликтной устремленностью?**

- а) действует осторожно;
- б) часто подтасовывает факты;
- в) ищет слабое место в позиции оппонента;
- г) считает, что отступление ведет к потере лица.

**19. Лицо, принимающее решение несет ответственность за:**

- а) «Непродуманные» решения.
- б) «Моральные» решения.
- в) Решения, принятые в условиях неопределенности и риска.
- г) За все принимаемые им решения.

**20. Лицо, принимающее решение:**

- а) Должно обладать профессиональными знаниями и навыками.

- б) Должно иметь высшее образование.
- в) Быть хорошим психологом.
- г) Быть ответственным человеком.

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

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

**22. Каким видом информации нельзя осуществлять воздействие на объект управления?**

- а) команда;
- б) приказ;
- в) распоряжение;
- г) план;
- д) анкета.

**23. Что является основным элементом каждого процесса принятия решений?**

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

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

- а) определение рейтинг-критериев;
- в) сбор и анализ информации;
- г) разработка альтернативных решений;
- д) оценка вариантов, выбор лучшего варианта;
- е) оценка эффективности решения.

**25. Первый этап разработки решения и организации его выполнения:**

- а) оценка обстановки;
- б) уяснение задачи;
- в) расчет времени;
- г) ориентирование подчиненных.

**26. В чем заключается процесс выявления проблемы?**

- а) процесс нахождения решения задачи;
- б) длительное выяснение причин сложившейся ситуации;
- в) кратковременное заключение соглашения по выбранной альтернативе;
- г) процесс определения того, что требуется изменить или выполнить в сложившейся ситуации;
- д) процесс оформления документов.

**27. Расширенное определение теории принятия управленческого решения:**

- а) отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления.
- б) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего из множества.
- в) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя.
- г) Процесс мыслительной деятельности человека.

**28. Узкое определение теории принятия управленческого решения:**

- а) отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления.
- б) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего из множества.
- в) Процесс мыслительной деятельности человека.
- г) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя.

**29. Обоснуйте данное выражение.**

Разработка управленческого решения – важнейший процесс управления

**30. Назовите этапы процесса принятия решения?**

- а) вычленение проблемы;
- б) составления перечня возможных альтернатив для решения этой проблемы;
- в) выбор наиболее подходящей из этих альтернатив, начало ее реализации;
- г) сбор информации о процессе ее реализации для выяснения того, облегчает ли данная альтернатива решения намеченной проблемы.
- д) все вышеназванные.

**31. Что включает в себя описание проблемной ситуации?**

- а) характеристика самой проблемы;
- б) утверждение существования проблемы;
- в) ситуационные факторы;
- г) содержание пунктов 1, 2;
- д) содержание пунктов 1, 3.

**32. Аналитическому отделу поручили разработать технологию оперативного информационного обеспечения руководителей высшего звена управления новыми аналитическими данными. На что было направлено данное управленческое решение?**

- а) на управление производственной и обслуживающей деятельностью;

- б) на коммуникации с внешней средой;
- в) все варианты не верны.

**33. Какие факторы оказывают влияние на характер принимаемых решений?**

- а) степень полноты и достоверности информации
- б) объем информации
- в) Своевременность
- г) адаптивность

**34. Какой фактор не относится к факторам внешней среды прямого воздействия:**

- а) государственные органы
- б) партнеры и партнерские связи
- в) научно-технические достижения
- г) источники силового воздействия
- д) профсоюзы

**35. От чего зависит способ представления процесса принятия управленческого решения:**

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

## Вопросы к опросу

### 1. Вопросы

1. Дайте определение понятию управленческое решение.
2. Что включает процесс выработки и принятие управленческих решений.
3. Назовите стадии процесса принятия управленческого решения.
4. Дайте определение понятиям «управленческая проблема» и «управленческое решение».
5. Дайте сравнительную характеристику процесса принятия решения в бизнес – организациях и системе государственного и муниципального управления, в чем заключается их специфика.
6. Раскройте экономические, социальные, правовые и технологические основы принятия управленческого решения.

### 2. Вопросы

1. Дайте характеристику основных типов управленческих решений.
2. Дайте определение понятиям «ситуация» и «проблема».
3. В чем заключается суть ситуационной концепции управления процессом принятия решений.
4. Дайте классификацию ситуаций и проблем, возникающих в деятельности организации.
5. Дайте классификацию управленческих решений.
6. Назовите классификационные признаки управленческих решений.
7. В чем специфика современных подходов к классификации управленческих решений.
8. Стратегические и тактические решения – особенности и взаимосвязь
9. Можно ли рассматривать проекты как форму разработки, принятия и реализации управленческого решения.
10. В чем заключаются условия и факторы качества управленческих решений.

### 3. Вопросы

1. Какие основные характеристики личности ЛПР, влияющие на выбор альтернативы принятия решения.
2. В чем особенности процессов индивидуального и группового принятия решения.
3. В чем заключается роль руководителя организации в процессе разработки и принятия управленческого решения.
4. Дайте характеристику внутренней и внешней информации, необходимой для разработки управленческого решения.
5. Проведение тренинга по определению роли людей, вовлеченных в решение проблемы: итоговая дискуссия по результатам тренинга, обзор достигнутых целей тренинга.

### 4. Вопросы

1. Дайте характеристику этапов процесса разработки и принятия управленческого решения.
2. Классификация критериев и школ выбора управленческого решения.
3. Характеристика механизма разработки и выбора альтернатив для принятия управленческого решения.
4. Дайте характеристику особенностей разработки управленческого решения в корпоративных и индивидуалистических организациях.
5. В чем состоит контроль за реализацией управленческих решений, его значение и функции.
6. В чем заключается ответственность за выполнение управленческих решений.
7. Проведение тренинга по анализу основных этапов разработки и принятия управленческих решений: итоговая дискуссия по результатам тренинга, обзор достигнутых целей тренинга.

### 5. Вопросы

1. Дайте характеристика современных рыночных институтов процесса разработки управленческого решения.
2. Дайте характеристику элементов внешней среды организации с точки зрения их влияния на принятие управленческих решений.
3. В чем заключаются преимущества современных методов анализа внешней среды.
4. Какие, с вашей точки зрения, положительные и отрицательные моменты привлечения российских и зарубежных консультантов при принятии управленческого решения.
5. Насколько эффективно привлекать внешних по отношению к организации консультантов.

### 6. Вопросы

1. Дайте определение понятиям «метод», «модель», «моделирование».
2. В чем заключается необходимость и ограниченность использования моделирования при принятии управленческих решений.
3. Дайте характеристику этапам процесса моделирования.
4. Проблемы использования моделирования в управлении организацией.

5. Дайте характеристику методам принятия управленческих решений.

### 7. Вопросы

В чем заключаются основные проблемы организации исполнения принятых управленческих решений.

1. Назовите особенности процедуры организации выполнения управленческих решений.
2. Почему необходимо стимулирование и кадровое обеспечение реализации решения.
3. В чем заключается контроль реализации управленческих решений.
4. Раскройте социально – психологические аспекты контроля и оценки исполнения решения.
5. Какие методы контроля и оценки решений вы знаете.
6. Почему необходима и в чем заключается ответственность за выполнение управленческих решений.

### 8. Вопросы

Почему решения можно рассматривать как инструмент реализации изменений в функционировании и развития организаций.

1. В чем заключается эффективность решений.
2. Дайте определение понятиям «качество управленческой деятельности» и «качество управленческого решения». Дайте определение понятию «супероптимальное решение».
3. Какое место занимают «супероптимальные решения» среди качественных и эффективных.
4. Роль синергического эффекта в формировании «супероптимальных решений».
5. Перечислите приемы и методы разработки «супероптимальных решений».

### Схема соответствия типовых контрольных заданий и оцениваемых знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Формируемая компетенция	Наименование индикатора достижения компетенции	Типовые контрольные задания
УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	УК-2.1 ОПК-3.1	<b>Вопросы к экзамену</b> Тестовые задания
	УК-2.2 ОПК-3.2	<b>Вопросы к экзамену</b> Вопросы к опросу Тематика для электронного конспекта Тематика докладов
	УК-2.3 ОПК-3.3	<b>Вопросы к экзамену</b> Практические задания