



**УТВЕРЖДЕНО:**  
**Ученым советом факультета**  
**экономики, управления и права**  
**Протокол № 1 от «28» 08. 2017 г.**

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

### ***Б.1.Б.13 РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ***

основной образовательной программы высшего образования –  
программы прикладного бакалавриата  
для направления подготовки *38.03.02 Менеджмент*

Направленность (профиль): *Менеджмент в туризме и гостеприимстве*

Квалификация: *бакалавр*

#### **Разработчики:**

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>профессор кафедры экономики и управления</i>	<i>д.э.н., профессор Морозов В.Ю.</i>

#### **Методические указания согласованы и одобрены директором ООП:**

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>доцент кафедры экономики и управления</i>	<i>к.э.н., доцент Дуборкина И.А.</i>

### Содержание

<b>1. Общие положения .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Практические занятия .....</b>	<b>3</b>
<b>3. Самостоятельная работа обучающихся .....</b>	<b>61</b>



## 1. Общие положения

Для освоения дисциплины «Разработка управленческих решений» предусмотрены различные виды занятий: лекции, практические занятия, самостоятельная работа обучающихся и т.д.

## 2. Практические занятия

### 2.1 Общие положения

#### Цель и задачи практических занятий:

Целью проведения практических занятий является проверка и закрепление знаний, получение необходимых профессиональных знаний, умений и навыков в области разработки, принятия и реализации управленческих решений.

Задачами проведения практических занятий являются:

- проверка и закрепление знаний в области основополагающих понятий и принципов процесса разработки управленческого решения;
- формирование умений и освоение навыков разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска;
- формирование умений и освоение навыков оценки эффективности принимаемых решений;
- формирование умений и освоение навыков организации и контроля исполнения управленческих решений и механизмов их осуществления;
- формирование умений и освоение навыков нахождения нестандартных решений типовых задач, умению самостоятельно принимать решения по вопросам совершенствования функциональной деятельности организации управления.

### 2.2 Виды практических занятий

Практическая работа заключается в выполнении студентами, под руководством преподавателя, комплекса учебных заданий направленных на усвоение научно-теоретических основ дисциплины «Разработка управленческих решений», приобретение практических умений и овладения навыками практической работы с применением современных информационных и коммуникационных технологий.

Практические занятия способствуют более глубокому пониманию теоретического материала дисциплины «Разработка управленческих решений», а также развитию, формированию и становлению различных уровней составляющих профессиональной компетентности студентов.

Основными видами практических занятий по дисциплине «Разработка управленческих решений» являются:

- *дискуссия* – обсуждение какого-либо вопроса, проблемы, рассматривается как метод, активизирующий процесс обучения, изучения сложной темы, теоретической проблемы. Важной характеристикой дискуссии, отличающей её от других видов спора, является аргументированность. Обсуждая дискуссионную проблему, каждая сторона, оппонировав мнению собеседника, аргументирует свою позицию. Отличительной чертой дискуссии выступает отсутствие тезиса, но наличие в качестве объединяющего начала темы;

- *конкретная ситуация* – это описание событий, имевших место в реальной жизни. В этом качестве может быть использована и специально придуманная, но



максимально приближенная к реальности ситуация; метод обучения, предназначенный для совершенствования навыков и получения опыта в следующих областях: выявление, отбор и решение проблем; работа с информацией — осмысление значения деталей, описанных в ситуации; анализ и синтез информации и аргументов; работа с предположениями и заключениями; оценка альтернатив; принятие решений; слушание и понимание других людей — навыки групповой работы;

- *практикующее упражнение* – выполнение конкретного задания преподавателя по расчету показателей, формированию основных параметров по поставленной задаче и пр., метод активного обучения, направленный на развитие знаний, умений и навыков и социальных установок, не только получение новой информации, но и применение полученных знаний на практике.

- *доклад* — публичное, развернутое сообщение по определённому вопросу, основанное на привлечении документальных данных.

### **2.3 Тематика практических занятий**

Тематика практических занятий должна соответствовать рабочей программе дисциплины.

## ***Модуль 1. Основы разработки управленческих решений***

### ***6 Семестр***

#### ***Раздел 1. «Теоретические основы разработки управленческих решений»***

##### **Практическое занятие 1.1**

Вид практического занятия: дискуссия

Основные вопросы исследуемые в теории принятия управленческих решений. Их связь с системой наук управления. Основные вопросы исследуемые теорией организации, её связь системой наук управления. Методы исследования применяемые в теории организации, структура дисциплины.

В процессе практического занятия проводится дискуссия по вопросам раскрывающим тему.

Цель занятия: закрепление и расширение знаний об исторических предпосылках формирования науки об управленческих решениях, ее связи с другими науками об управлении.

Практические навыки: способствовать формированию навыков и умений по выявлению связи между системами наук управления.

Содержание практического занятия: этапы развития научной мысли в области разработки управленческих решений, как процесса, связывающем основные функции управления. Связь теории управленческих решений с другими науками об управлении.

В результате изучения данной темы студент должен знать предпосылки формирования науки о разработке управленческих решений, основные положения научных школ, уметь анализировать различные подходы к теории принятия решений, владеть навыками сопоставления различных точек зрения на теорию принятия решений.

Продолжительность занятия – 4 ч.



## Практическое занятие 1.2.

Вид практического занятия: работа в малых группах.

Тема и содержание занятия: **«Сущность и особенности управленческих решений».**

Разработка управленческих решений как наука и учебная дисциплина, предмет и метод.

Решение как выбор альтернативы, средство достижения поставленных целей, как результат анализа прогнозирования, оптимизации экономического обоснования и выбора, как выбор руководителя. Управленческое решение и частный выбор, требования, предъявляемые к управленческим решениям. Различные аспекты управленческих решений.

Цель занятия: формирование исходных представлений о процессе разработки и принятия управленческих решений, как о выборе руководителя, как о средстве достижения поставленных целей, как о результате анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернатив из множества вариантов достижения конкретной цели в системе менеджмента, факторах, влияющих на процесс разработки и принятия управленческих решений, предъявляемых к ним требованиям.

Практические навыки: В результате изучения данной темы студент должен знать различные подходы к понятию «управленческое решение», основные критерии, характеризующие управленческое решение, факторы, влияющие на процесс разработки и принятия управленческих решений, различия между количественной и качественной информацией в процессе разработки и принятия управленческих решений. Уметь отличить решения от управленческих решений, отличать качественные данные от количественных, находить основные факторы, влияющие на процесс разработки и принятия управленческих решений, иметь навыки обнаружения признаков, отличающих решения от управленческих решений, выявление анализа основных факторов, влияющих на процесс разработки и принятия управленческих решений.

Продолжительность занятия – 4 ч.

## Практическое занятие 1.3.

Вид практического занятия: групповое практикующее упражнение.

Тема и содержание занятия: **«Типология управленческих решений»**

Содержание практического занятия охватывает круг вопросов, связанных с необходимостью систематизации решений в управлении, понятием типологии и классификации, требованиях и подходах к классификации управленческих решений, видах управленческих решений.

В результате изучения данной темы студент должен знать исходные положения о подходах и требованиях к классификации управленческих решений, их видах, иметь представление о практике применения различных видов управленческих решений.

Цель занятия: закрепление и расширение теоретических знаний о необходимости типологизации и классификации управленческих решений, иметь представление о подходах к классификации управленческих решений.

Практические навыки: в результате изучения данной темы студент должен знать признаки классификации и виды управленческих решений, иметь представление о практике применения различных видов управленческих решений, путях решения проблемы.

Продолжительность занятия – 4 ч.



#### Практическое занятие 1.4.

Вид практического занятия: индивидуальное практикующее упражнение.

Тема и содержание занятия: «**Условия и факторы качества управленческих решений**».

Понятие «фактор качества», его признаки и свойства. Понятие «подсистема», характеристика видов подсистемы организации. Специфика открытых и закрытых систем.

В процессе практического занятия проводится индивидуальное практикующее упражнение в области системного подхода к исследованию факторов качества управленческих решений при принятии управленческих решений.

Цель занятия: формирование исходных представлений о свойствах качественных решений, условиях и факторах качества управленческих решений, предпосылках его повышения.

Практические навыки: способствовать формированию навыков и умений исследования системного подхода в деятельности организации.

Содержание практического занятия: понятие качества управленческих решений, качество решения как совокупность его свойств. Свойства решения. Основные факторы влияющие на качество управленческих решений, зависимость качества решений от условий его разработки и принятия.

В результате изучения данной темы студент должен иметь представление об условиях и факторах, предпосылках повышения качества управленческих решений, уметь определять пути и средства повышения качества управленческих решений.

Продолжительность занятия – 4 ч.

#### Пример тестовых заданий

#### Раздел 1. Теоретические основы разработки управленческих решений

**Задание:** выберите из представленных ответов тот, который считаете верным. В представленных вариантах верный ответ только один.

1. Цели, задачи фирмы характеризуют:

- А - методологию управления;
- В - процесс управления;**
- С - структуру управления;
- Д - технику управления;
- Е - методiku управления.

2. ЗАКОНЫ И ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ ОТНОСЯТСЯ К:

- А - процессу управления;
- В - структуре управления;
- С - методологии управления;**
- Д - технике управления;
- Е - методике управления.

3. Коммуникации как элемент системы управления относятся к подсистеме:

- А - методология управления;
- В - процесс управления;**
- С - структура управления;



- D - методика управления;
- E - техника управления.

4. Разработка и реализация решений относится к подсистеме:

- A - методология управления;
- B - процесс управления;**
- C - структура управления;
- D - техника управления;
- E - методика управления.

5. Функция управления - это:

- A - **СОВОКУПНОСТЬ ДЕЙСТВИЙ, ОТНОСИТЕЛЬНО ОДНОРОДНЫХ ПО НЕКОТОРОМУ ПРИЗНАКУ, НАПРАВЛЕННЫХ НА ДОСТИЖЕНИЕ ОБЩЕЙ ЦЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ;**
- B - совокупность действий, относительно однородных по некоторому признаку, направленных на достижение частной цели управления;
- C - совокупность действий, относительно однородных по некоторому признаку, направленных на достижение частной цели и подчиненных общей цели управления;**
- D - совокупность действий, направленных на достижение частной цели и подчиненных общей цели управления;
- E - совокупность действий, направленных на достижение общей цели управления.

6. МАСТЕР УЧАСТКА ВЫПОЛНЯЕТ:

- A - производственную функцию;**
- B - вспомогательную функцию;
- C - функцию управления производственными функциями;
- D - функцию управления управленческой деятельностью;
- E - стратегическую функцию.
- A - конкретность, сложность, стоимость.

7. Связь между переменными входа и выхода системы, это:

- A - зависимость;**
- B - закономерность;
- C - закон;
- D - результат;
- E - соотношение.

8. Зависимости, которые формируются людьми для реализации глобальных целей организации или страны, являются:

- A- объективными;
- B - субъективными;**
- C - глобальными;
- D - частными;
- E - кратковременными.

9. Зависимость прибыльности организации от величины устойчивого спроса на ее продукцию является:

- A - объективной, долговременной;**
- B - объективной, кратковременной;



С - субъективной, долговременной;  
D - субъективной, кратковременной;  
E - нет такой зависимости.

10. Зависимость производительности труда от величины оплаты, является:

A - объективной, долговременной;  
B - объективной, кратковременной;  
C - субъективной, долговременной;  
**D - субъективной, кратковременной;**  
E - нет такой зависимости.

11. Зависимость эффективности труда аппарата управления от его информированности, является:

**A - объективной, долговременной;**  
B - объективной, кратковременной;  
C - субъективной, долговременной;  
D - субъективной, кратковременной;  
E - нет такой зависимости.

12. Формирование зависимости выходных параметров от входных; определение допустимой инерционности, запаздывания и порога реагирования - это:

**A - механизм действия закона (закономерности);**  
B - механизм использования закона (закономерности);  
C - механизм преобразования в организации;  
D - механизм функционирования в организации;  
E - механизм развития организации.

13. КАКИЕ ИЗ ЗАВИСИМОСТЕЙ ФОРМИРУЮТСЯ САМИМ ЧЕЛОВЕКОМ:

A - объективные;  
**B - субъективные;**  
C - моральные;  
D - долговременные;  
E - кратковременные.

14. Какая из приведенных зависимостей будет основной при определении результатов деятельности фирмы?

A - словесная;  
B - графическая;  
**C - формульная;**  
D - табличная;  
E - нет верного ответа.

15. Какая из приведенных классификаций зависимостей не является общепринятой?

A - объективная - субъективная;  
B - кратковременная - долговременная;  
C - моральная - аморальная;  
D - устная - письменная;  
**E - зависимости вообще не классифицируются.**





16. Все законы, по которым функционируют организации, делятся на:

- А - две группы;**
- В - три группы;
- С - четыре группы;
- Д - пять групп;
- Е - такого деления не существует.

17. Какая из перечисленных групп характеризует группу основополагающих законов организации:

- А - законы развития, синергии, гармонии;
- В - законы синергии, самосохранения, гармонии;
- С - законы самосохранения, развития, синергии;**
- Д - законы развития, информированности - упорядоченности;
- Е - законы развития, гармонии.

12. Какой из перечисленных законов не входит в группу законов второго уровня:

- А - закон развития;
- В - закон гармонии;
- С - закон единства, анализа и синтеза;
- Д - закон информированности - упорядоченности;
- Е - специфические законы организации.**

18. Из перечисленных законов организации: 1. Закон синергии, 2. Закон самосохранения; 3. Закон информированности - упорядоченности; 4. Закон единства, анализа и синтеза; 5. Закон композиции и пропорциональности; 6. Специфические законы социальной организации; 7. Закон развития - к основополагающим законам организации относятся:

- А - 1,3,4,6;
- В - 1,2,7;**
- С - 1,2,3,5;
- Д - 1,3,5,7;
- Е - 1,2,5.

19. Процесс существенного усиления или ослабления потенциала какой-то материальной системы, называется:

- А - эмерджентность;
- В - синергия;**
- С - системность;
- Д - результативность;
- Е - развитие.

20. Из перечисленных этапов жизненного цикла полно характеризуют статическое состояние организации:

- А - этап нечувствительности;**
- В - этап нечувствительности, насыщения, ликвидации организации;
- С - этап нечувствительности, этап ликвидации организации;
- Д - этап насыщения;
- Е - все ответы неполные.

21. ИЗ ПЕРЕЧИСЛЕННЫХ ЭТАПОВ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПОЛНО



ХАРАКТЕРИЗУЮТ ДИНАМИЧЕСКОЕ СОСТОЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ:

**А - этапы нечувствительности, внедрения, роста, зрелости, насыщения, спада, краха;**

В - этапы внедрения, роста, зрелости;

С - этапы внедрения, роста, зрелости, насыщения, спада, краха;

Д - этапы роста, зрелости;

Е - этапы роста, зрелости, спада, краха.

22. ИЗ ПЕРЕЧИСЛЕННЫХ ПРИНЦИПОВ 1) ПРИНЦИП ПРИОРИТЕТА ЦЕЛИ; 2) ПРИНЦИП ПРИОРИТЕТА ФУНКЦИЙ НАД СТРУКТУРОЙ; 3) ПРИНЦИП ПРИОРИТЕТА СТРУКТУР НАД ФУНКЦИЯМИ; 4) ПРИНЦИП ПРИОРИТЕТА ОБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ НАД СУБЪЕКТОМ; 5) ПРИНЦИП ПРИОРИТЕТА СУБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ НАД ОБЪЕКТОМ; 6) ПРИНЦИП ПРИОРИТЕТА ПЕРСОНАЛА, К ПРИНЦИПАМ СТАТИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ОТНОСЯТСЯ:

**А - 1, 2, 5;**

В - 1, 3, 4, 6;

С - 1, 2, 4;

Д - 2, 3, 4, 5;

Е - 1, 3, 5.

23. ИЗ ПЕРЕЧИСЛЕННЫХ ПРИНЦИПОВ 1) ПРИНЦИП ПРИОРИТЕТА ЦЕЛИ; 2) ПРИНЦИП ПРИОРИТЕТА ПЕРСОНАЛА; 3) ПРИНЦИП ПРИОРИТЕТА ФУНКЦИЙ НАД СТРУКТУРОЙ; 4) ПРИНЦИП ПРИОРИТЕТА СТРУКТУР НАД ФУНКЦИЯМИ; 5) ПРИНЦИП ПРИОРИТЕТА ОБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ НАД СУБЪЕКТОМ; 6) ПРИНЦИП ПРИОРИТЕТА СУБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ НАД ОБЪЕКТОМ К ПРИНЦИПАМ ДИНАМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ОТНОСЯТСЯ:

**А - 1, 2, 3, 5;**

В - 2, 3, 4;

С - 2, 4, 5;

Д - 1, 2, 5;

Е - НЕТ ВЕРНОГО ОТВЕТА.

24. Для каждой компании должно быть найдено соответствие между эффективностью и затратами. Приоритет должен принадлежать эффективности. Это формулировка:

А - принципа экономичности;

**В - принципа соответствия эффективности производства и экономичности;**

С - принципа соответствия цели и ресурсов;

Д - принципа приоритета цели;

Е - нет верного ответа.

25. Ключевые цели, принятые в компании, должны своевременно обеспечиваться ресурсами - это формулировка:

**А - принципа приоритета целей;**

В - принципа эффективности производства;

С - принципа экономичности производства;

Д - принципа соответствия эффективности производства и экономичности;

Е - все ответы неверны.



26. ПРИНЦИП ПРЯМОТОЧНОСТИ ОТНОСИТСЯ К ПРИНЦИПАМ:

- А - соответствия;
- В - приоритета;
- С - оптимальности;
- Д - управления;**
- Е - эффективности.

27. Принцип ритмичности относится к принципам;

- А - соответствия;
- В - приоритета;
- С - оптимальности;
- Д - управления;
- Е - эффективности.**

28. Что из перечисленного 1) прямоточность; 2) ритмичность; 3) синхронизация; 4) оптимальное сочетание централизации и децентрализации производства и управления; 5) соответствие эффективности производства и экономичности; 6) соответствие распорядительства и подчинения, относится к принципам оптимальности?

- А - 1,2,3,4;
- В - 1,2,3,5,6;
- С - 4,5,6,
- Д - 2,4,5,6;
- Е - 1,2,4,5,6.**

29. Производственные и информационные процессы должны идти с заданным уровнем равномерности в течение заданных временных интервалов - это формулировка:

- А - принципа синхронизации;
- В - принципа ритмичности;**
- С - принципа соответствия эффективности производства и экономичности;
- Д - принципа оптимального сочетания централизации и децентрализации производства и управления;
- Е - принципа равномерности.

### Индивидуальные практикующие упражнения

#### Задание 1.

Каждое управленческое решение затрагивает разные интересы и аспекты деятельности организации. Указать в чем состоят экономическая, организационная, социальная, правовая, технологическая сущность управленческого решения.

#### Задание 2.

Определите, к каким функциям управления относятся приведенные ниже управленческие решения.

1. Необходимо провести маркетинговое исследование рынка сотовой связи в городе Н и определить возможный объем продаж и оптимальный уровень тарифов в рабочие и выходные дни.

2. Следует замерить отклонения по содержанию вредных веществ в воздухе в цехе № 2, согласовать их с СЭС и передать электрикам, регулирующим вентиляцию.

3. Решение об экспорте изделий нашей фабрики на Украину было неправильным, так как покупательная способность населения не гарантирует устойчивого, масштабного,



перспективного сбыта.

4. Один из крупнейших банков Швеции — Хандельсбанк — на определенном этапе выхода из кризиса передал своим отделениям в разных районах страны право определять условия конкретных кредитов, распределив все акции банка между высшими и средними менеджерами.

5. Следует установить скидки с цен на реализуемые ткани в размере 2% розничной цены при разовой покупке свыше 1000 м и 5% — при неоднократной покупке в течение года или разовой свыше 10 000м.

6. В конце XIX в. президент компании «Мицубиси» Исейя Ивакаси предоставил подразделениям компании автономию. С этого момента каждое «отраслевое» подразделение имеет свой менеджмент и финансовую отчетность, а объединяет их общий бренд.

7. В 1937 г. новый президент компании «Мицубиси» Койата Ивакаси объявил ее открытым акционерным обществом, и более половины акций перешло во владение других японских и зарубежных компаний.

8. Так как качество — главная цель «Мицубиси», то входной проверке подвергаются все виды сырья и полуфабрикатов. Бракованные узлы и детали не выбрасываются, а направляются в отдел расследования для установления причин брака. Каждый день один или два кондиционера проходят специальные испытания.

### Задание 3.

В таблице 1 приведены отдельные виды управленческой деятельности, а также бессистемно изложены конкретные управленческие решения.

Проведите систематизацию указанных управленческих решений. Для этого в центральной графе таблицы укажите номера управленческих решений, соответствующих отдельным видам управленческой деятельности.

Таблица 1.

Виды управленческой деятельности	Номера управленческих решений, соответствующих видов управленческой деятельности	Управленческие решения
Управление управленческой деятельностью		<ol style="list-style-type: none"><li>1. В течение ноября текущего года провести переподготовку руководителей высшего и среднего звена фирмы в области экономики.</li><li>2. Организовать новую службу управления персоналом и включить в ее состав отдел кадров, отдел оценки персонала и оплаты труда, отдел охраны труда и техники безопасности.</li><li>3. Объединить в одну службу производство продукции «А» и обеспечение его сырьем и материалами.</li><li>4. Создать на фирме отдел стратегического развития и подчинить его непосредственно президенту фирмы.</li></ol>



Управление персоналом		5. Отделу информации разработать технологию оперативного информационного обеспечения и связи руководителей высшего и среднего звена управления. 6. Сформировать систему расстановки кадров в соответствии со способностями работников и систему ротации кадров между линейными и функциональными подразделениями. 7. Отделу внутреннего аудита провести внеплановую проверку правильности использования руководителями среднего и низшего звена управленческих технологий
Управление производством		8. Начальнику информационного отдела создать базу данных о текущих и потенциальных потребителях и поставщиках фирмы.

Тема занятия: «Типология управленческих решений».

### Индивидуальные практикующие упражнения

#### Задание 1.

Осуществите классификацию приведенных ниже решений: В соответствии с протоколом Совещания от 12/7-02, приказами директора завода 38/6-03 и 38/6-04 для реконструкции цеха в установленные сроки необходимо осуществить следующие мероприятия:

1. Провести инвентаризацию оборудования, определив количество, возраст, степень использования отдельных групп оборудования.
2. Для осуществления инвентаризации создать инвентаризационные комиссии в соответствии с Положением об инвентаризации.
3. Объявить конкурс на лучший проект реконструкции, в котором были бы отражены современные технологии производства и методы осуществления реконструкции.
4. Подготовить информацию о направлениях реконструкции и об изменении профессионального и квалификационного состава рабочих, а также о возможных способах повышения их квалификации.
5. Создать конкурсную комиссию по оценке проектов реконструкции под руководством В.Г. Орехова.
6. Разослать протокол мероприятий всем участникам совещания.

#### Задание 2.

Ниже приведен перечень типичных организационных решений. Используя схему классификации управленческих решений, определите, к каким видам они относятся.

1. Прием на работу специалиста в исследовательскую лабораторию компании, производящей сложную наукоемкую продукцию.
2. Мастер распределяет между рабочими очередной заказ.
3. Финансовый директор определяет размер дивидендов, который совет директоров будет рекомендовать очередному собранию акционеров.
4. Выбор членами правления коммерческого банка места расположения нового филиала.



5. Выбор печатного издания для размещения рекламы о новом товаре фирмы.
6. Выбор аспирантом и его научным руководителем темы диссертационного исследования.

### Задание 3.

Укажите, в какой последовательности должны выполняться ниже приведенные действия в процессе решения проблемы

- выделение основных и второстепенных характеристик проблемы;
- разделение проблемы на части;
- прогнозирование и анализ требуемых действий;
- разработка рекомендаций к действиям;
- установление причинно-следственных связей по всем возможным вариантам решения проблемы.

Тема занятия: **«Условия и факторы качества управленческих решений».**

Анализ конкретной ситуации

#### **«Расширение сбытовой сети»**

Коммерческая организация занимается торговлей электробытовыми приборами. При этом значительный объем продаж составляет мелкооптовая и розничная торговля непосредственно в офисе фирмы. Существенный удельный вес в товарном ассортименте занимают бытовые электрообогреватели, которые пользуются хорошим спросом у населения.

В связи с успешным развитием и ростом масштабов деятельности фирмы ее менеджмент столкнулся с необходимостью разнообразить и расширить каналы сбыта. С целью разрешения возникшей проблемы было решено предоставить часть товара (обогревателей) на реализацию московским магазинам.

Закупка обогревателей осуществляется напрямую у производителя, качество неоднократно проверено и является стабильно хорошим.

Кроме того, фирма договорилась с организацией-производителем о получении товара в кредит с условием оплаты 50% его стоимости через месяц, а оставшейся части — по мере реализации.

Для заключения договоров в августе были отобраны 10 крупных хозяйственных и специализированных магазинов, торгующих товарами подобного рода. При их изучении учитывались следующие факторы: месторасположение, специализация, время работы, скорость оборота товара, платежеспособность. С некоторыми из них фирма уже работала ранее, и они имеют хорошую репутацию.

Отгрузка товара магазинам была запланирована на вторую половину сентября. (Как показал в дальнейшем отчет о продажах, их «пик» пришелся на октябрь.) При этом было решено организовать учет объема продаж по каждому магазину с целью изучения скорости оборота и для планирования поставок в следующем периоде по мере необходимости. Условия договора позволяли забирать товар из магазина, где он продается плохо, и передавать в тот, где реализация идет быстрее. Первая оценка была проведена уже через неделю после осуществления решения, и среди 10 магазинов были выделены шесть с наибольшими объемами продаж.

Фирма располагает необходимыми складскими площадями и в ее структуре имеется транспортный отдел, в функции которого входит доставка товара в магазины. С магазинами имеется постоянная связь, позволяющая получать оперативную информацию. Для успешной реализации принятого решения был назначен ответственный сотрудник,



который должен следить за ходом его выполнения, контролировать объемы поставок в магазины, вести учет продаж и еженедельно докладывать руководству.

Принятое решение не противоречит общей политике торговой организации, ее стратегии и текущим планам. Фирма регулярно размещает рекламу обогревателей в СМИ и основная часть товара (около 60%) осталась на центральном складе для региональных оптовиков и розничных покупателей.

#### Вопросы для анализа

1. Как можно оценить качество принятого решения?
2. Что свидетельствует о его обоснованности?
3. Является ли принятое решение своевременным?
4. Насколько адаптивно принятое решение?
5. Какие факты свидетельствуют о реальности принятого решения?

#### **Контрольные вопросы**

#### **Раздел 1. «Теоретические основы разработки управленческих решений».**

1. Чем вызывается необходимость принятия решений?
2. Чем отличается принятие управленческих решений от частного выбора?
3. Какие аспекты управленческого решения выделяют его исследователи?
4. Назовите основные классификационные признаки и виды управленческих решений.
5. Охарактеризуйте возможные условия, в которых менеджеру приходится принимать решения: определенность, риск, неопределенность.
6. Какие решения называются формализованными и в чем заключаются их преимущества?
7. Обоснуйте необходимость проведения классификации управленческих решений.
8. Охарактеризуйте признаки классификации управленческих решений.
9. Охарактеризуйте управленческое решение по таким признакам, как: степень новизны, характер разработки, способ фиксации, характер организации, число критериев, характер задач, уровень управления.
10. Назовите виды управленческих решений.
11. Дайте определение управленческих решений, раскройте их содержание.
12. Что лежит в основе выделения видов управленческих решений.





12. Справедливо ли утверждение, что лицо, принимающее решение – это всегда конкретный менеджер организации?
13. Равнозначны ли понятия «качество» и «эффективность» решения?
14. Что понимается под качеством управленческого решения?
15. Назовите основные характеристики «качественного» решения.
16. Как влияют условия, в которых принимаются решения, на их качество?
17. Следует ли оценивать качество решения до его реализации?
18. Что понимается под технологией принятия решений?
19. Что называется процессом принятия решений и каковы его основные этапы?
20. Дайте понятие решаемой проблемы. В чем состоит сложность ее идентификации?
21. Что понимается под критериями выбора?
22. Чем вызывается необходимость согласования решений?
23. Опишите процедуру принятия решения в японской модели управления.
24. Дайте сравнительный анализ системы «ринги» и западной модели принятия решений.
25. Что нового вносит идея аппарата управления как механизма принятия решений в построение организационной структуры?
26. Какие факторы следует учитывать при выделении в организационной структуре центров принятия решений?
27. В чем заключается проблема децентрализации решений?
28. Как оценить степень самостоятельности органа управления в принятии решений?
29. Что показывает коэффициент децентрализации?

## **Раздел 2. «Методологические основы разработки управленческих решений»**

### **Практическое занятие 2.1 «Научные подходы к разработке управленческих решений»**

Характеристика взглядов на роль и место управленческих решений в процессе управления в школах «Научного управления», «Административного управления», «Человеческих отношений и поведенческих наук», «Математической школы управления».

В процессе практического занятия проводятся заслушивание докладов по вопросам, раскрывающим тему.

Цель занятия: состоит в закреплении и реализации знаний о научных подходах к разработке управленческих решений, основных положениях к применению их к разработке управленческих решений, особенностях разработки управленческих решений в зарубежных странах.

Практические навыки: способствовать формированию навыков и умений по выявлению особенностей различных школ управления к роли и значению управленческих решений в эффективности процесса управления в организации.

Содержание практического занятия охватывает круг вопросов о сущности, основных положениях, направленности системного ситуационного, количественного, функционального подходов к разработке управленческих решений в зарубежных странах.

В результате изучения данной темы студент должен иметь представление об основных положениях, направленности, задачах научных подходов, особенности современных подходов к разработке управленческих решений в зарубежных системах.

Продолжительность занятия – 4 ч.





## **Практическое занятие 2.2, 2.3 «Целевая ориентация управленческих решений», «Принятие решений в органах государственного (муниципального) управления»**

Содержание практического занятия – охватывается круг вопросов, таких как, цель, как основа технологии разработок управленческого решения, взаимосвязь и соотношение понятий «цель», «проблема», «решение», «иерархия целей». Стратегические и тактические цели, достижение их соответствия. Альтернативные достижения цели и выбор решения.

Вид практического занятия: индивидуальные практикующие упражнения, анализ конкретной ситуации.

Механизм взаимосвязи целей управленческих решений. Требования к целям управленческих решений. Влияние цели на выбор и особенности разработки решения (разбор конкретной ситуации). Альтернативы достижения цели и выбор управленческого решения (разбор конкретной ситуации). Государственно-управленческие решения: понятие и основные субъекты. Основные и уточняющие характеристики принятия государственных решений. Свойства и формы принятия государственных решений. Классификация государственных решений.

В процессе практического занятия проводится разбор конкретной ситуации «Повышение качества продукции», «Целевая ориентация рекламной компании фирмы».

Цель занятия: формирование исходных представлений о взаимосвязи целей и решений, особенностях целевой ориентации при разработке управленческих решений, способствовать приобретению теоретических знаний в области целеполагания управленческих решений, закрепить представление о сущности государственных решений, основных субъектах, видах и формах их принятия и исполнения, участниках этих процессов и их роли на каждом этапе принятия и исполнения государственных решений

Практические навыки: содействовать формированию навыков обоснования, формирования, структуризации системы целей решения, осознать основные различия между понятиями государственных и управленческих решений, научиться определять субъекты и участников принятия и исполнения конкретных решений по степени их интересов в данной области, различать виды и формы государственных решений.

Студент должен знать – основные понятия, уметь определять взаимосвязь и соотношение цели, проблемы-решения, владеть навыками анализа и сравнения альтернатив решения не соответствия их целям организации.

Продолжительность занятия – 8 ч.

### **Пример тестовых заданий**

#### **Возникновение науки об управленческих решениях**

**Задание:** выберите из представленных ответов тот, который считаете верным. В представленных вариантах верный ответ только один.

1. Что такое решение в общем виде?

- А) Любой результат мыслительной деятельности человека
- Б) Действия руководителя в рамках своих функций
- В) Распоряжение руководителя, поддержанное коллективом
- Г) Нет верных ответов
- Д) Все ответы верны



2. Что вы понимаете под управленческим решением? А) Распределение работы между работниками организации.

Б) Конечный результат деятельности организации. В) Завершающий этап процесса управления организацией.

**Г) Выбор альтернативы из множества вариантов действий.** Д) План действий, формулировка задания и организационно-практическая работа по достижению поставленных целей.

3. Почему существуют различные подходы к определению понятия управленческое решение?

**А) Управление охватывает разнообразные стороны деятельности человека.**

Б) Обусловлено историей развития менеджмента.

В) В связи с тесным переплетением науки и практики менеджмента.

Г) Теория и практика разработки решений формировалась на основе различных взглядов и концепций менеджмента.

Д) Все подходы представляют единую концепцию эффективности.

4. Вставьте недостающие слова в определение:

(Б) необходимости принятия (А) является наличие (Г), мешающей подчиненным и (В) в целом достигать желаемых (Д).

*Варианты слов:*

А) управленческое решение

Б) проблема

В) результат

Г) источник

Д) фирма

5. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет принятая в организации методология управления?

**А) Формирует философию организации.**

Б) Формирует мотивацию для реализации решений.

В) В большинстве случаев не играет никакой роли.

Г) Это только теория возможного существования альтернативных вариантов решений.

Д) Это концепция или принципы разработки и принятия решений.

6. Какова взаимосвязь функций менеджмента и управленческих решений?

А) Управленческое решение является результатом осуществления определенной функции менеджмента.

**Б) Взаимосвязи определяются в соответствии с классификацией управленческих решений по содержанию управленческой деятельности.**

В) Взаимосвязь есть только в функциях планирования и контроля.

Г) Существенных взаимосвязей нет.

Д) Взаимосвязь есть только в функции «организация».

7. Какие из предложенных вариантов управленческих решений относятся к управлению производством:

Вид управленческой	Управленческие решения
--------------------	------------------------



деятельности	
Управление производством	<p>9. В течение ноября текущего года провести переподготовку руководителей высшего и среднего звена фирмы в области экономики.</p> <p>10. Организовать новую службу управления персоналом и включить в ее состав отдел кадров, отдел оценки персонала и оплаты труда, отдел охраны труда и техники безопасности.</p> <p>11. Объединить в одну службу производство продукции «А» и обеспечение его сырьем и материалами.</p> <p>12. Создать на фирме отдел стратегического развития и подчинить его непосредственно президенту фирмы.</p> <p>13. Отделу информации разработать технологию оперативного информационного обеспечения и связи руководителей высшего и среднего звена управления.</p> <p>14. Сформировать систему расстановки кадров в соответствии со способностями работников и систему ротации кадров между линейными и функциональными подразделениями.</p> <p>15. Отделу внутреннего аудита провести внеплановую проверку правильности использования руководителями среднего и низшего звена управленческих технологий</p> <p>16. Начальнику информационного отдела создать базу данных о текущих и потенциальных потребителях и поставщиках фирмы.</p>

Варианты ответов:

А) 2,5,7

Б) 1,6

**В) 3, 8**

Г) Все решения

Д) Нет верных ответов

8. Перечислите основные элементы обобщенной схемы процесса разработки управленческого решения

**А) Цель, ситуация, проблема, решение**

Б) Глобальная цель, техническая цель и социальная цель

В) Разработка решения, согласование решения и утверждение решения

Г) Разработка решения, реализация решения, контроль.

Д) Нет верных ответов

9. Что такое «конкретная ситуация»?

А) Реальное положение дел относительно провозглашенной цели

**Б) Набор реальных ситуаций производственной или управленческой сферы деятельности, с которыми организации приходится сталкиваться в процессе деятельности**

В) Набор возмущающих воздействий, которые мешают организации продвигаться к намеченным целям

Г) Нет верных ответов

Д) Все ответы верны



10. Каковы условия завершения цикла разработки управленческого решения?

- А) Достижение приемлемого для руководителя значения конкретной ситуации
- Б) Достижение принятой цели**
- В) Выполнение руководителем всего комплекса разработанных решений
- Г) Нет верных ответов
- Д) Все ответы верны

11. Какую роль играют функции менеджмента в разработке управленческих решений?

- А) Функции порождают тип управленческого решения.
- Б) Функции отражают содержание управленческих решений.**
- В) Функции - это условия разработки управленческого решения.
- Г) Функции создают информационное поле управленческого решения.
- Д) Функции менеджмента позволяют реализовывать управленческие решения.

### Контрольные вопросы:

1. Что является основой методологии организационного проектирования?
2. Каково содержание стадий процесса организационного проектирования?
3. Каковы методы организационного проектирования?
4. Назовите критерии оценки эффективности организационных решений.
5. Перечислите основные этапы организационного проектирования.
6. В каких случаях оправдана реорганизация?
7. Каковы этапы процесса реорганизации?
8. Как осуществляется процесс создания прообраза будущей организации?
9. В чем суть моделирования деятельности организации?
10. Как оценить эффективность организационных решений?

### Раздел 3. «Организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений»

#### Практическое занятие 3.1, 3.2 «Технология разработки управленческих решений», «Формы подготовки и реализации управленческих решений»

Вид практического занятия: индивидуальное практикующее упражнение

Состав и характеристика форм подготовки и форм реализации решений.

Определение условий и сферы их применения.

В процессе практического занятия проводятся выполнение индивидуальных практикующих упражнений.

Цель занятия: охватывает круг вопросов об основных этапах разработки управленческих решений, их содержании, способствует формированию теоретических знаний в области выявления отличий различных форм подготовки и реализации управленческих решений, а также формирование исходных представлений о способах и формах содержания, условиях и сферах применения различных способов форм подготовки и реализации управленческих решений.

Содержание практического занятия: охватывает круг вопросов, таких как этапы и их содержание на стадии подготовки к разработке управленческого решения, на стадии непосредственно разработок управленческого решения, на стадии принятия решения, реализации, анализа результата, а также способы и формы фиксации принятия решений,



условия и сферы применения способов и форм подготовки решений.

Практические навыки: способствовать формированию навыков и умений по использованию различных форм подготовки и форм реализации решений в конкретных производственных условиях.

В результате изучения данной темы студент должен знать современные подходы и технологии разработки управленческих решений, уметь организовывать процесс разработок управленческих решений, владеть навыками получения информации о ситуации, определении целей, анализа ситуации, выбора альтернатив решения, знать формы и способы подготовки и реализации решений и их содержание, владеть навыками сопоставления форм подготовки и реализации решений с учетом условий и сферы их применения.

Продолжительность занятия – 8 ч.

### **Практическое занятие 3.3, 3.4 «Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения», «Социально-психологические основы разработки управленческих решений»**

Вид практического занятия: практикующие упражнения, анализ конкретной ситуации.

Особенности и основные направления социально-психологического воздействия управленческих решений на исполнителей. Влияние авторитета и профессионализма руководителя на формирование положительного отношения исполнителей к управленческим решениям. Понятие и характеристика этических основ разработки управленческих решений.

Понятие качества управленческих решений, свойства качества управленческих решений. Факторы, влияющие на качество решения (разбор конкретной ситуации) Предпосылки повышения качества решений (практикующее упражнение).

В процессе практического занятия проводится практикующие упражнения по повышению качества решений, проводится разбор конкретной ситуации «расширение сбытовой сети»

Цель занятия: способствовать приобретению теоретических знаний по методологическим подходам к формированию качества разработки управленческих решений, способствовать приобретению теоретических знаний в области социально-психологического воздействия управленческих решений на исполнителей.

Практические навыки: способствовать формированию практических навыков и умений в области повышения качества разработки управленческих решений, способствовать формированию навыков и умений по выявлению различных направлений социально-психологического воздействия управленческих решений на исполнителей.

Продолжительность занятия – 8 ч.

### **Практическое занятие 3.5 «Этические основы разработки управленческих решений»**

Вид практического занятия: анализ конкретной ситуации, дискуссия.

Особенности и основные направления социально-психологического воздействия управленческих решений на исполнителей. Влияние авторитета и профессионализма руководителя на формирование положительного отношения исполнителей к управленческим решениям. Понятие и характеристика этических основ разработки управленческих решений.



В процессе практического занятия проводится анализ конкретной ситуации, дискуссия.

Цель занятия: способствовать приобретению теоретических знаний в области социально-психологического воздействия управленческих решений на исполнителей

Практические навыки: способствовать формированию навыков и умений по выявлению различных направлений социально-психологического воздействия управленческих решений на исполнителей

Продолжительность занятия – 4 ч.

### Пример тестовых заданий

**Задание:** выберите из представленных ответов тот, который считаете верным. В представленных вариантах верный ответ только один.

1. Как трактуется категория «технология разработки управленческих решений»

- А) Способ разработки управленческих решений.
- Б) Структуризация процесса разработки управленческих решений.
- В) Последовательность этапов, алгоритмов и операций процесса разработки управленческих решений.**
- Г) Сценарий разработки управленческих решений.
- Д) Приемы разработки управленческих решений.

2. Вставьте недостающие слова в определение:

Технология принятия решения – (А) и последовательность (В), приводящих к (Б) проблемы (Г).

*Варианты слов:*

- А) состав
- Б) решение
- В) операция
- Г) организация
- Д) руководитель

3. Какие функции формируют цикл разработки управленческих решений?

- А) Координация и регулирование.
- Б) Прогнозирование, планирование, организация, контроль.
- В) Планирование, организация, мотивация, контроль.
- Г) Целеполагание, стратегическое планирование, проектирование.
- Д) Все функции менеджмента.**

4. Что понимается под категорией «принятие управленческих решений»?

- А) Лицо принимающее решение.
- Б) Роль руководителя организации.
- В) В соответствии с ответственностью и властью принятый порядок принятия управленческих решений.**
- Г) Последний этап процесса разработки управленческих решений.
- Д) Осуществление выбора альтернативы.

5. На каком этапе процесса менеджмента используется генерирование вариантов управленческих решений?





- А) Целеполагание.
- Б) Оценка ситуации.
- В) Принятие решения.
- Г) На всех этапах.
- Д) Разработка проблемы.**

6. Какую роль играют исследования в процессах разработки управленческих решений?

- А) Используются на этапе анализа ситуации.
- Б) Используются на этапе определения проблемы.
- В) Используются на этапе разработки вариантов решений.
- Г) Используются на этапе целеполагания.
- Д) Используются на каждом из этапов разработки управленческих решений.**

7. Вставьте недостающие слова в определение:

Управляемыми переменными являются (А), на которые может (В) влияние (Г) предприятия.

*Варианты слов:*

- А) фактор
- Б) влияние
- В) оказывать
- Г) руководитель

8. Как связаны процессы «разработка управленческих решений» и «принятие управленческих решений»?

- А) Могут быть не связаны.
- Б) Принятие – последний этап разработки управленческих решений.
- В) Принятие – одна из важнейших функций руководителя.
- Г) Разработка решений – это осуществление функций менеджмента, а принятие управленческого решения – это способ реализации административной власти.**
- Д) Это один процесс.

9. Какую роль играет организационное проектирование в разработке управленческих решений?

- А) Позволяет разрабатывать варианты управленческих решений.
- Б) Позволяет скоординировать стратегические и тактические управленческие решения.
- В) В процессе оргпроектирования выявляются ситуации и проблемы, требующие нетрадиционных подходов к разработке и принятию управленческих решений.**
- Г) Создает условия для разработки эффективных управленческих решений.
- Д) Формирует основные взаимосвязи структуры, функций и управленческих решений.

10. Какую роль играет централизация управления в процессах разработки управленческих решений?

- А) Сокращает количество разработчиков.**
- Б) Сокращает затраты.
- В) Усложняет процесс разработки.
- Г) Усложняет время разработки.
- Д) Сужает область альтернатив.



11. Как с помощью анализа процесса разработки управленческих решений можно определить степень взаимосвязанности звеньев системы управления?

- А) В процесс включаются все ответственные за реализацию звенья.
- Б) Легко обнаружить плохо работающие подразделения.
- В) По взаимосвязанности целей.
- Г) По степени включенности в работу руководителей подразделений.**
- Д) По механизму согласования решения.

12. Какую роль играет децентрализация управления в процессах разработки управленческих решений?

- А) Усложняет процесс разработки.
- Б) Ускоряет время разработки.**
- В) Сужает область альтернатив
- Г) Расширяет область альтернатив.
- Д) Расширяет количество разработчиков.

13. Вставьте недостающие слова в определение:

Математическая модель задачи принятия решения – это специальная (А) конструкция, (Д) описывающая в терминах математической теории (Б) процесс или (В), лежащее в основе конкретной задачи. Процесс решения такой модели является своеобразным аналогом (Г) специалиста, принимающего решение.

*Варианты слов:*

- А) логическая
- Б) объективный
- В) явление
- Г) целенаправленно
- Д) мыслительного процесса

14. Как с помощью анализа процесса разработки управленческих решений можно определить степень взаимосвязанности звеньев системы управления?

- А) В процесс включаются все ответственные за реализацию звенья.
- Б) Легко обнаружить плохо работающие подразделения.
- В) По взаимосвязанности целей.
- Г) По степени включенности в работу руководителей подразделений.**
- Д) По механизму согласования решений.

15. Какую роль играет децентрализация управления в процессах разработки управленческих решений?

- А) Усложняет процесс разработки.
- Б) Ускоряет время разработки.**
- В) Сужает область альтернатив
- Г) Расширяет область альтернатив.
- Д) Расширяет количество разработчиков.

16. Какую роль играет профессиональная подготовленность в разработке управленческих решений?

- А) Является критерием оценки руководителей.
- Б) Является критерием принятия на работу.





**В) Повышает качество решений.**

- Г) Приводит к повышению производительности труда.
- Д) Вызывает уважение сотрудников.

17. Какие из предложенных элементов относятся к функциям руководителя по организации разработки управленческого решения?

- 1) управление процессом выработки решений; 2) определение задачи, участие в ее конкретизации и выборе критериев оценки эффективности решения; 3) окончательный выбор из имеющихся вариантов решения и ответственность за него; 4) организация реализации разработанного решения исполнителями.

*Варианты ответов:*

**А. все ответы**

- Б. нет верных ответов
- В. 1, 2, 3
- Г. 1, 3
- Д. 1, 2, 4

18. Какую роль играет соблюдение принципов делегирования полномочий в процессах разработки управленческих решений?

- А) Повышает ответственность за реализацию решения.
- Б) Повышает ответственность за разработку решения.**
- В) Способствует эффективности разработки решения.
- Г) Сложное решение делит на более простые.
- Д) Позволяет, чтобы полномочия были достаточными для их осуществления.

19. Как принципы делегирования полномочий реализуются в процессах разработки управленческих решений?

- А) Они не могут быть реализованы.
- Б) Составляют базу распределения прав, обязанностей и ответственности при реализации решений.**
- В) Принцип функциональной дефиниции позволяет разрабатывать решение в соответствии с зафиксированными функциями.
- Г) Принцип уровня полномочий позволяет определить рациональный уровень ответственности.
- Д) Скалярный принцип делегирования связывает полномочия с властью.

20. Как связаны процессы в области разработки и принятия управленческих решений?

- А) Соответствуют сложившейся системе централизации и децентрализации управления.
- Б) отождествляются с полномочиями, правом и ответственностью административных работников.
- В) Функциями, полномочиями и сложившимися неформальными связями организации.**
- Г) Чаще всего не связаны.
- Д) Связь через процедуры принятия управленческих решений.

21. В чем заключается организационно-правовое обеспечение разработки и принятия управленческих решений?

- А) В наличии системы правил, обеспечивающих единообразие разработки и принятия управленческих решений.



Б) В режиме работы организации.

**В) В наличии административных и нормативных актов и организационно-правовых механизмов разработки и принятия управленческих решений.**

Г) Отражено в уставе организации.

Д) В системе информационного обеспечения разработки и принятия управленческих решений.

22. Какие проблемы разработки управленческих решений возникают в сложных – иерархических структурах управления?

А) Затрудняется последовательность этапов и параллельность решения задач.

Б) Согласование целей, ресурсов, технологий, решений.

В) Координация процессов разработки решений.

**Г) Взаимоотношения лиц, принимающих решение.**

Д) Децентрализация сферы принятия решения.

23. Вставьте недостающие слова в определение:

Цель – (Б) состояние (А), к которому она (Г) путем достижения определенных (В) своей деятельности.

*Варианты слов:*

А) организация

Б) будущее

В) результат

Г) стремится

Д) руководитель

24. Основу целевого управления составляет:

А) Бизнес-план

**Б) Набор стратегических, тактических и оперативных целей**

В) Четкий регламент действий каждого руководителя

Г) Нет верных ответов

Д) Все ответы верны

25. Инициативно-целевое управление

**А) Не гарантирует достижения цели в заданные сроки**

Б) Ведет к достижению цели в заранее неизвестные сроки

В) Гарантирует достижение цели в заданные сроки

Г) Нет верных ответов

Д) Все ответы верны

26. Программно-целевое управление

**А) Гарантирует достижение цели в заданные сроки**

Б) Ведет к достижению цели в заранее неизвестные сроки

В) Не гарантирует достижение цели в заданные сроки

Г) Нет верных ответов

Д) Все ответы верны

27. Какой вид целевого управления наиболее эффективен для организации с численностью 3-5 человек?

**А) Инициативно-целевое**

Б) Регламентное



- В) Программно-целевое
- Г) Нет верных ответов
- Д) Все ответы верны

28. Какой вид целевого управления наиболее эффективен для организации с численностью 100 человек?

- А) Программно-целевое**
- Б) Регламентное
- В) Инициативно-целевое
- Г) Нет верных ответов
- Д) Все ответы верны

29. Какой вид целевого управления наиболее эффективен для экономики России?

- А) Регламентное**
- Б) Программно-целевое
- В) Инициативно-целевое
- Г) Нет верных ответов
- Д) Все ответы верны

30. На какой функции управления базируется «Управление по результатам?»

- А) Координация**
- Б) Организация
- В) Планирование
- Г) Нет верных ответов
- Д) Все ответы верны

31. В каких условиях наиболее эффективным является «Управление по результатам?»

- А) Тогда, когда время между принятием решений и результатом их выполнения минимально (часы, несколько дней)**
- Б) Когда деятельность организации дает работу основной массе жителей определенной территории
- В) Когда организация работает по жестко регламентированной технологии
- Г) нет верных ответов
- Д) все ответы верны

32. В каких условиях «Управление на базе потребностей и интересов» дает лучшие результаты?

- А) Когда организация работает по жестко регламентированной технологии**
- Б) Когда время между принятием решений и их выполнением минимально (часы, несколько дней)
- В) Когда деятельность организации дает работу основной массе жителей определенной территории
- Г) нет верных ответов
- Д) все ответы верны

33. «Управление на базе искусственного интеллекта» предусматривает

- А) Использование руководителем информационных систем при решении технических и логических операций**



- Б) Полную подготовку для руководителей всех решений с помощью современных программно-информационных средств
- В) Получение непосредственных указаний от компьютерных систем при выполнении подчиненными типовых операций
- Г) Нет верных ответов
- Д) Все ответы верны

34. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играют принятые долгосрочные цели организации?

- А) Используются методы стратегического менеджмента.**
- Б) Процессы характеризуются целевым типом.
- В) Обуславливают разработку стратегических решений.
- Г) Процессы разработки преобразуются в разветвленный тип.
- Д) Процессы разработки преобразуются в корректирующийся тип.

35. Какую роль играет «дерево целей» в разработке управленческих решений?

- А) Для планирования работ всех подразделений.
- Б) Для координации работ подразделений.
- В) Определяет круг задач и решений для подразделений и конкретных исполнителей.**
- Г) Для организации процесса достижения общей цели.
- Д) Для перехода от одной цели к другой.

36. Что необходимо учитывать при сравнении альтернативных вариантов решений?

- А) Последствия принимаемого решения.
- Б) Изменение цен на ресурсы.
- В) Все сильные и слабые места альтернатив и планов их реализации.**
- Г) Изменение целей организации.
- Д) Мотивацию исполнителей.

37. Вставьте недостающие слова в определение:

Стратегические решения – (В) правил, определяющих общие (А) функционирования и (Б) фирм.

*Варианты слов:*

- А) направления
- Б) развития
- В) набор
- Г) стремление
- Д) цель

38. Какую роль играет профессиональная подготовленность в разработке управленческих решений?

- А) Является критерием оценки руководителей.
- Б) Является критерием принятия на работу.
- В) Повышает качество решений.**
- Г) Приводит к повышению производительности труда.
- Д) Вызывает уважение сотрудников.

39. Какие из предложенных элементов относятся к функциям руководителя по



организации разработки управленческого решения?

1) управление процессом выработки решений; 2) определение задачи, участие в ее конкретизации и выборе критериев оценки эффективности решения; 3) окончательный выбор из имеющихся вариантов решения и ответственность за него; 4) организация реализации разработанного решения исполнителями.

*Варианты ответов:*

А. все ответы

Б. нет верных ответов

**В. 1, 2, 3**

Г. 1, 3

Д. 1, 2, 4

40. Какую роль играет соблюдение принципов делегирования полномочий в процессах разработки управленческих решений?

**А) Повышает ответственность за реализацию решения.**

Б) Повышает ответственность за разработку решения.

В) Способствует эффективности разработки решения.

Г) Сложное решение делит на более простые.

Д) Позволяет, чтобы полномочия были достаточными для их осуществления.

41. Как принципы делегирования полномочий реализуются в процессах разработки управленческих решений?

А) Они не могут быть реализованы.

Б) Составляют базу распределения прав, обязанностей и ответственности при реализации решений.

В) Принцип функциональной дефиниции позволяет разрабатывать решение в соответствии с зафиксированными функциями.

**Г) Принцип уровня полномочий позволяет определить рациональный уровень ответственности.**

Д) Скалярный принцип делегирования связывает полномочия с властью.

42. Какие проблемы разработки управленческих решений возникают в сложных – иерархических структурах управления?

А) Затрудняется последовательность этапов и параллельность решения задач.

Б) Согласование целей, ресурсов, технологий, решений.

В) Координация процессов разработки решений.

Г) Взаимоотношения лиц, принимающих решение.

**Д) Децентрализация сферы принятия решения.**

43. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играют полномочия?

**А) Дают право принятия решения.**

Б) Создают условия решения единой для всей организации задачи.

В) Это условия для реализации лидера.

Г) Это возможность дифференциации заработной платы.

Д) Это ограничение в системе принятия решений.

44. Какую роль поведение руководителей играет в процессе принятия управленческих решений?

А) Авторитарный стиль повышает эффективность принятых решений.



**Б) Демократический стиль повышает эффективность принятых решений.**

В) Корпоративный стиль повышает эффективность принятых решений.

Г) Открытая мотивация повышает эффективность принятых решений.

Д) Авторитарный стиль снижает эффективность принятых решений.

45. Какую роль личностные качества руководителя играют в процессе принятия управленческих решений?

А) Личностные качества играют большую роль в малых группах.

Б) Личностные качества играют роль только в малых организациях.

В) Играют роль не качества, а собственность.

Г) Не играют никакой роли.

**Д) Качества эффективного лидера создают потенциал эффективности принятых решений.**

Тема занятия «**Формы подготовки и реализации управленческих решений**».

### Индивидуальные практикующие упражнения

#### Задание 1.

Подберите определения форм разработки решения, приведенным в таблице

Форма разработки решения	Определение формы разработки решения
Закон	1. Решение, носящие методический или технологический характер
	2. Решение, устанавливающее порядок и способ выполнения каких – либо действий
Приказ	3. Решение о проведении совместных работ с указанием взаимных прав и обязанностей.
Указание	4. Решение высшей государственной власти, носящее обязательный и непреложный характер.
Инструкция	5. Решение руководителя, облеченного властью
Распоряжение	6. Решение, отражающее цели и конкретные задачи деятельности, средства и время их реализации.
Договор	7. Решение руководителя, не наделенного административными функциями.
План	

Задание 2. Подберите определения формам реализации решения, приведенным в таблице

Форма реализации решения	Определение формы реализации решения
Предписание	1. Деловая беседа, проводимая руководителем с целью добиться у подчиненного, требуемых взглядов или понятий по содержанию выполненного решения.
	2. Деловая беседа проводимая руководителем с целью обучения, передачи



Убеждение	опыта для успешного выполнения решения.
Разъяснение	3. Официальное извещение должностному лицу об обязательном выполнении конкретного решения в установленный срок
	4. Деловая беседа, проводимая руководителем с целью объяснения сути и содержания решения.
Наставление	5. Деловая беседа, проводимая руководителем с целью передачи дополнительной информации, необходимой для выполнения решения.
Сообщение	

Тема занятия: «Технология разработки управленческих решений».

Деловая игра

«Принятие решений менеджером»

Цель игры: овладеть навыками практического использования системного подхода к решению проблем на разных уровнях принятия решений, умением выбрать методы, помогающие принимать обоснованные решения разных видов проблем.

#### Ситуация 1.

Среди предприятий торговой компании функционирует небольшой обувной магазин. Головное отделение компании разработало ряд действий, необходимых в случае появления различных обстоятельств, включая возможные нарекания покупателей, кадровые проблемы, проведение выставок товаров, осуществление заказов и ведение документации. Задача руководителя обувного магазина состоит в том, чтобы пунктуально выполнять предписания компании. Если возникает что-либо непредусмотренное, ему необходимо сначала согласовать свое решение с вышестоящим руководством. Неукоснительно выполняя требования компании, руководитель, тем не менее, должен самостоятельно принимать важные решения – ведь для успешной работы магазина требуется взвешенный подход к проблемам.

#### Ситуация 2.

Руководитель, отвечающий за отдел производства, работает в довольно свободных условиях и должен осуществлять выбор среди альтернативных решений управленческой деятельности. В его ведении находятся контроль качества, использование материалов, должностные перемещения, отношения между работниками и многие другие вопросы. Более того, менеджер должен применять «здоровую», эффективную и способную приспосабливаться к обстоятельствам систему руководства. В производственном отделе решения требует масса проблем, большинство из которых уже появлялись прежде. Спектр возможных решений широк, задача руководителя заключается в выборе образа действий, который с наибольшей вероятностью приведет к успеху. Руководитель не только осуществляет рациональный анализ проблемы, но использует для определения соответствующего образа действия свое «чувство» ситуации. Проблемы довольно непросты, они усложняются воздействием внешних факторов. Таким образом, какие бы действия ни предпринимались, доля личной ответственности за них всегда присутствует. Выбранные решения в большинстве случаев оправдывают себя, если осуществляются с достаточной настойчивостью и подкрепляются необходимыми ресурсами. Деятельность руководителя производства во многом связана с выбором подходящей стратегии.

#### Ситуация 3.





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

#### Ситуация 4.

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

#### Задания

1. Определите уровни и типы решений предложенных ситуаций. Существует ли прямая связь между старшинством по должности и уровнем принимаемых решений? Приведите другие конкретные примеры ситуаций, требующих принятия решений всех четырех типов.

2. Вспомните или придумайте несколько примеров ситуаций, решения которых у вас уже имеются, но, однако, когда-то доставили вам массу беспокойства. Попробуйте припомнить этапы принятия этих решений. Пришлось ли вам впоследствии ими воспользоваться? На каком уровне принятия решений ими можно воспользоваться? Всегда ли готовый ответ правильный? Почему?

3. Опишите все шаги (пункты) рационального подхода к следующим проблемам для любой ситуации, рассмотренной выше:

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

#### **Контрольные вопросы:**

1. Каковы основные цели социальных организаций?
2. Что такое хозяйственная организация?
3. Какие основные параметры имеет хозяйственная организация?
4. Назовите основные организационно-правовые формы хозяйственных организаций.
5. Какие организации относятся к общественным?
6. Назовите основные характеристики коммерческих организаций.
7. Назовите основные типы фирм по функциональному назначению
8. Приведите примеры хозяйственных организаций.
9. Какое место занимает система управления в социальной системе?





10. Из каких подсистем состоит система управления ?
11. Какие составляющие имеет механизм управления?
12. Каковы приоритеты структурного и функционального подхода при создании новой организации?
13. Что понимается под объектом управления?
14. Что такое субъект управления?

#### **Раздел 4. «Эффективность управленческих решений»**

##### **Практическое занятие 4.1, 4.2 «Эффективность управленческих решений», «Контроль реализации управленческих решений»**

Вид практического занятия: практикующие упражнения, анализ конкретной ситуации.

Система контроля реализации управленческих решений: виды контроля, методы контроля, этапы организации и проведения контроля. Ответственность руководителя за управленческое решение и его последствия.

В процессе практического занятия проводятся практикующие упражнения по организации и контролю выполнения управленческих решений. Проводится разбор конкретной ситуации «Ответственность за неудачу»

Цель занятия: формирование исходных представлений о контроле, как одной из основных функций управления, видах и методах его осуществления, организации проведения контроля, а также формирование исходных представлений об эффективности управленческих решений, основных видах функциональной эффективности, системе количественных и качественных показателей.

Содержание практического занятия охватывает круг таких вопросов, как значение, функции и виды контроля, процесс контроля и методы его осуществления, понятие эффективности управленческих решений, функциональную классификацию ее видов, показатели оценки.

Практические навыки: формирование способностей по, выполнению процедур действий по выполнению контроля управленческих решений.

В результате изучения данной темы студент должен знать понятие и виды контроля, необходимость его проведения, уметь организовывать процесс контроля, владеть навыками определения причин и выявления основных задач контроля, также студент должен знать понятие, виды эффективности, показатели оценки, уметь проводить анализ эффективности на базе количественных и качественных показателей, владеть навыками сбора информации для оценок эффективности управленческих решений.

Продолжительность занятия – 6 ч.

#### **Пример тестовых заданий**

**Задание:** выберите из представленных ответов тот, который считаете верным. В представленных вариантах верный ответ только один.

1. Вставьте недостающие слова в определение:  
Контроль – (Б) менеджмента по (А) расхода (В) и обеспечению (Г) планов, программ, заданий по реализации управленческих решений.

*Варианты слов:*

- А) учет
- Б) функция



- В) ресурсы
- Г) выполнение
- Д) решение

2. Вставьте недостающие слова в определение:

Контроль выполнения управленческого решения – (А) и определение соответствия (В) состояния (Б) управления принятым управленческим решениям, а так же правовым, финансовым, техническим и моральным (Г).

*Варианты слов:*

- А) проверка
- Б) объекта
- В) фактического
- Г) нормы
- Д) методы

4. Какие организационные изменения необходимо осуществить при реализации маркетинговой концепции разработки управленческих решений?

- А) Ориентировать организацию на исследование рынка.
- Б) Повысить профессиональный уровень работников.
- В) Осуществить организационный и психологический переход на реализацию концепции маркетинга.
- Г) **Осуществлять функции маркетинга.**
- Д) Создать подразделения маркетинга.

5. Какие проблемы для разработки управленческих решений создает усложнение связей между подразделениями организации?

- А) Размывается ответственность исполнения.
- Б) **Все ответы верны**
- В) Усложняется разработка плана.
- Г) Усложняется система контроля решений.
- Д) Нет верного ответа

6. Какую роль играет диапазон управления в процессах разработки управленческих решений?

- А) Не играет роли.
- Б) **Чем выше диапазон управления, тем больше должен учитываться характер деятельности и профессионализм исполнителей.**
- В) Формирует трудно контролируруемую область решений.
- Г) Оказывает влияние на планирование и контроль.
- Д) Увеличивается количество исполнителей.

7. Какую роль играет мониторинг в разработке управленческих решений?

- А) **Позволяет оценить решение с позиций достижения цели.**
- Б) Позволяет адекватно реагировать на изменение ситуации.
- В) Обеспечивает информацией для принятия решений в условиях неопределенности.
- Г) Обеспечивает достоверность данных.
- Д) Практически не используется.

8. Какую роль играет делегирование полномочий в процессах разработки управленческих



решений?

- А) Содействует эффективности разработки решения.
- Б) Делит сложную задачу на более простые.
- В) Повышает ответственность за реализацию решения.**
- Г) Повышает ответственность за разработку решения.
- Д) Способствует эффективности реализации решения.

9. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет правовое обеспечение управления организацией?

- А) Устанавливает ответственность за последствия реализованных решений.
- Б) Дает право разрабатывать и принимать решения.
- В) Устанавливает права, обязанности и ответственность за решения.**
- Г) Устанавливает порядок распределения ответственности.
- Д) Обеспечивает законность принятого процесса разработки решений.

Тема занятия: «**Эффективность управленческих решений**».

Анализ конкретной ситуации

**Повышение качества продукции**

Фирмы А и Б производят аналогичную продукцию, имеют одинаковые условия производства, уровень технологии и объемы выпуска. Анализ затрат на качество с целью их оптимизации и устранения причин неоправданных расходов фирмы анализируются ежеквартально. За отчетный квартал работы были получены следующие результаты.

Фирма А. На устранение неисправностей в процессе производства было затрачено 4410 долл. США. Расходы на гарантийный ремонт составили 2506 долл., на обучение персонала методом обеспечения качества - 1500 долл. Расходы на входной контроль качества составили — 4568 долл., а на заводские испытания готовой продукции-16717долл.

На устранение неисправностей в процессе производства и необходимые в связи с этим корректирующие мероприятия было потрачено 3369 долл.

Фирме было предъявлено несколько судебных исков от потребителей, мотивирующих свои претензии низкой степенью безопасности изделий, что привело к выплате штрафов в сумме 68000 долл. Расходы по управлению системой обеспечения качества стабильны и составляют 1000 долл. ежеквартально.

Фирма Б. За тот же период фирма Б затратила 50000 долл. на совершенствование методик по разработке требований к качеству изделий в процессе проектирования, инструкции по системе качества и качества технологического процесса.

Ежемесячно фирма расходует около 20000 долл. на обучение персонала вопросам контроля и обеспечения качества, а также планирует 10000 долл. на совершенствование работы по оперативному контролю качества.

На устранение неисправностей поставщику было доплачено 7450 долл., а на корректировку обнаруженного брака - 1725 долл.

На исследования в области надежности изделий израсходовано 10562 долл. Ежемесячные заводские испытания готовых изделий требуют 15000 долл. Послегарантийный ремонт обошелся фирме в 752 долл.

Задания:

1. Составьте сравнительную таблицу квартальной структуры расходов на качество продукции фирм А и Б.



2. Проведите оценку целевого подхода каждой фирмы к вопросу обеспечения качества продукции.
3. Сравните эффективность программ по затратам на качество обеих фирм.

Анализ конкретной ситуации

### Целевая ориентация рекламной компании фирмы

Два косметических магазина 10 лет работают в небольшом городе.

Стратегия магазина «Лола» выражается следующим образом: «Для молодежи, которая любит экспериментировать в моде и хочет выглядеть сногшибательно, магазин «Лола» – место, где всегда можно купить супермодную косметику и прослушать курс макияжа». Руководство магазина строит свою рекламную компанию под девизом: «Лола» – роковой шлягер этого сезона».

Магазин «Ева» придерживается другой позиции: «Для зрелой женщины, желающей забыть о своем возрасте, «Ева» – магазин, где вы найдете понимание, совет и новейшие достижения косметологов».

Оба магазина тратят на рекламу одинаковую сумму – по 5000 долл. Из этой суммы каждый магазин выделяет 1000 долл. – 20% рекламного бюджета на разработку рекламы, написание текстов и оплату труда специалистов, организующих рекламную компанию.

Остальные 4000 долл. «Лола» распределяет так, как указано в таблице 7.

Бюджет рекламы магазина «Лола»

Таблица 7

Рекламо - распространитель	Содержание рекламных мероприятий	Стоимость долл.
Радиостанция «Рок каждый день»	240 рекламных объявлений и спонсирование субботней передачи «Ритмы моды»	1200
Радио «Пульс» (хит- парад)	160 рекламных объявлений	800
Местная молодежная программа	10 объявлений по 0,5 страницы каждое, с купонами на льготные покупки	400
Молодежная ярмарка	Спонсирование (совместно с другими фирмами) с раздачей образцов товаров	1600

Вопросы и задания

1. В чем состоят отличия целевых позиций двух магазинов? Чем отличается их клиентура, насколько она может быть постоянной?
2. Каков может быть целевой имидж магазина «Ева»?
3. На чем вы рекомендуете концентрировать внимание адресатов рекламы «Ева»?
4. Составьте примерный рекламный план для магазина «Ева».

### Контрольные вопросы:

1. Для чего необходима стадия организации и контроля выполнения решения?
2. Назовите основные функции механизма реализации решений.



3. В чем заключается разработка плана реализации решения?
4. Назовите основные объекты контроля выполнения решений.
5. Какую роль играют законы в теории организации?
6. Дайте характеристику закона синергии.
7. Какие факторы способствуют формированию положительной синергии в организации?
8. В чем смысл закона самосохранения?
9. Какое влияние оказывают внешние и внутренние факторы на устойчивость организации?
10. В чем заключается суть развития организации?
11. Назовите типы базовых стратегий организации.
12. Какова суть закона информированности – упорядоченности?
13. Что означает термин «гармония»?
14. Каков механизм действия закона композиции – пропорциональности?

## ***Модуль 2. Методы принятия управленческих решений***

### ***7 Семестр***

#### **Раздел 1. «Методы применяемые на стадии подготовки управленческих решений»**

#### **Практическое занятие 1.1, 1.2, 1.3 «Классификация методов разработки управленческих решений», «Методы диагностики проблем», «Методы целеполагания и выявления альтернатив»**

Классификация методов применяемых на стадии подготовки управленческих решений. Методы диагностики управленческой проблемы. Методы выявления альтернатив решения. Методы выбора, реализации и оценки результатов решения. Факторы, определяющие выбор метода разработки решения (практикующее упражнение). Разновидности технологических моделей и критерии их выбора для практического использования (разбор конкретной ситуации).

В процессе практического занятия проводится практикующие упражнения по определению факторов, определяющих выбор метода разработки решения. Проводится разбор конкретной ситуации «Оценка возможностей фирмы».

Цель занятия: состоит в формировании исходных представлений о типах задач и методов разработок и принятия управленческих решений, формировании исходных представлений о методах выявления, формулирования и диагностики проблемы.

Содержание практического занятия охватывает круг вопросов о типах, структуру, классификации задач, особенностях их использования на различных стадиях разработки управленческих решений, выявление, постановка и формулирование проблемы, характеристика методов, анализ проблемы при принятии решений.

Практические навыки: способствовать формированию навыков и умений в области методических подходов к разработке, принятию и оценке результатов управленческих решений.

В результате изучения данной темы студент должен знать основные понятия, типы задач и методов, их классификацию, уметь применять эффективные методы принятия управленческих решений на различных стадиях их разработки, владеть навыками принятия обоснованных управленческих решений, знать основные методы выявления, постановки и формулирования проблемы, уметь адекватно и непредвзято диагностировать



проблему, владеть навыками интерпретации данных о проблеме.

Продолжительность занятия – 18 ч.

**Задание:** выберите из представленных ответов тот, который считаете верным. В представленных вариантах верный ответ только один.

Вставьте недостающие слова в определение

Метод – это система (Б) и процедур (В) различных (А) управления с целью выработки (Г) управленческих решений.

*Варианты слов:*

- А) задача
- Б) правило
- В) выполнение
- Г) рациональных
- Д) решение

2. Какими факторами определяется область применения методов разработки решений?

- А) Характером решаемых проблем.
- Б) Условиями, в которых принимается решение.
- В) Сочетанием обоих факторов.
- Г) Нет верных ответов
- Д) **Все ответы верны**

3. Вставьте недостающие слова в определение:

Аналитические методы - основанные на работе (Б) или специалиста с набором аналитических (А). Они определяют соотношение между (Г) выполнения (В) и ее (Д) в виде формул, графиков, логических соотношений.

*Варианты слов:*

- А) зависимость
- Б) руководитель
- В) задача
- Г) условия
- Д) результат

4. Аналитические методы разработки решений характеризуются тем, что:

- А) Руководители устанавливают и используют реальные зависимости между условиями выполнения задачи и ее результатами
- Б) Руководители используют проверенные на практике варианты решений и результаты их выполнения
- В) **Руководители, используя математические критерии оптимальности определяют наилучший вариант решения.**
- Г) Нет верных ответов
- Д) Все ответы верны

5. Вставьте недостающие слова в определение:

Статистические методы - основанные на (Б) информации о (В) удачном (А) ряда организаций в какой-либо сфере деятельности для (Г) или реализации УР (Е) компаниями.

*Варианты слов:*

- А) опыт
- Б) использование





- В) прошлом
- Г) разработка
- Д) результат
- Е) другие

6. Матричный метод разработки решений основан:

- А) На достигнутом компромиссе критериев решения проблемы**
- Б) На использовании информации о прошлых результатах в конкретных сферах деятельности
- В) На предварительном составлении набора вопросов, направленных на решение проблемы.
- Г) Нет верных ответов
- Д) Все ответы верны

7. Какие из перечисленных методов разработки управленческих решений относятся к группе экспертных методов?

- А) Метод теории игр
- Б) Метод разработки сценария
- В) Метод Дельфи**
- Г) Нет верных ответов
- Д) Все ответы верны

8. Экспертный метод разработки решений эффективно реализуется при условии, когда:

- А) Решения рассчитаны на широкий круг потребителей
- Б) Ситуации имеют сходный или повторяющийся характер
- В) В решении принимают участие несколько специалистов разного профиля и уровня управления**
- Г) Нет верных ответов
- Д) Все ответы верны

9. Метод сценариев представляет собой

- А) Графическое изображение связей основных и последующих вариантов разработки решения
- Б) Набор прогнозов по решению проблемы, их возможным положительным и отрицательным последствиям**
- В) Набор аналитических зависимостей между условиями решения проблемы и возможными результатами
- Г) Нет верных ответов
- Д) Все ответы верны

13. К эвристическим методам разработки решений относится

- А) Метод дерева решений
- Б) Метод ранжировки решений
- В) Метод мозговой атаки**
- Г) Нет верных ответов
- Д) Все ответы верны

14. К активирующим методам разработки решений относится

- А) Метод сценариев



- Б) Метод конференции идей
- В) Матричный метод
- Г) Нет верных ответов
- Д) Все ответы верны

14. Почему в различных моделях менеджмента формируются разные системы оценки решений?

- А) Системы оценки одни и те же.
- Б) Оценка закладывается в технологию менеджмента.
- В) Модели характеризуются способом разработки решений, если способы разные, то и критерии оценки разные.**
- Г) Ставятся разные цели.
- Д) Цели достигаются разными способами.

15. Какие методы генерирования вариантов решений наиболее используются в любой организации?

- А) Использование групп.
- Б) «Мозговой штурм».**
- В) Административные.
- Г) Экономические.
- Д) Маркетинговые

Тема занятия: «**Классификация методов разработки управленческих решений**».  
Анализ конкретной ситуации

**«Принятие управленческого решения на основе метода  
«Мозговой атаки»»**

Цель игры: Формирование навыков практического применения метода «мозговой атаки» при принятии управленческих решений

Ситуация

Сегодня «Шереметьево» - крупный аэропорт России, где наблюдается тенденция роста авиаперевозок в течение последних трех лет: 2005 г. – 8,5 млн. пассажиров, 2006 – 9,5 млн. и 2007г. — 10,2 млн. Аэропорт самостоятельно осуществляет наземное сервисное и техническое обслуживание 14 иностранных авиакомпаний, среди которых такие крупные перевозчики, как Lufthansa и British Airways. Всего же в 2007 г. услугами «Шереметьево» пользовались 73 российских и 50 зарубежных авиакомпаний. Общая стоимость сервиса, предоставленного им за 2007г., превысила 1 млрд. руб., а количество самолетовылетов (основного показателя технической загрузки аэропорта) возросло на 13 %, при этом за сутки в среднем производилось примерно 360 взлетов/ посадок. Однако, несмотря на эти показатели, «Шереметьево» не попал в тройку лучших аэропортов России.

Задание

Выбрать вариант решения по улучшению работы аэропорта с помощью метода «мозговой атаки».

***Порядок выполнения работы.***

1. Постановка проблемы (задачи) перед творческой группой, четко сформулировать:





- что в итоге необходимо получить или иметь;
- что мешает получению желаемого.

2. Группе разделиться на две подгруппы — «генераторов» и «критиков». «Генераторы» вырабатывают идеи, вносят предложения, «критики» подвергают позитивной или негативной оценке выдвинутые идеи.

3. Выбрать каждой подгруппой руководителя.

4. Этап молчаливого генерирования (10-15 мин.). Членам группы предлагается письменно изложить возможные решения поставленной задачи в полной тишине (обязательное условие). При генерировании идей индивидуумы продуктивнее групп. При молчаливом генерировании внимание не отвлекается, а концентрируется, создается атмосфера поиска, при которой результаты лучше и разнообразнее. Участников стимулирует обстановка, когда все вокруг напряженно работают и их не торопят немедленно обсудить идею. Они свободны от нежелательного 'эффекта обычных контактов неформальных групп.

5. Этап неупорядоченного перечисления идей. Руководитель предлагает участникам по очереди называть записанные ими решения проблемы. Обсуждение ограничивается попыткой сжато изложить ответ для удобства его регистрации. Этот этап продолжается до тех пор, пока не будут записаны все идеи решения проблемы.

Возможные идеи:

- упрощение таможенного контроля как для российских, так и для иностранных граждан;
- приобретение автобусов для перевозок пассажиров по летному полю и установление новых телескопических трапов;
- обеспечение транспортного сообщения между терминалами «Шереметьево-1» и «Шереметьево-11»;
- строительство нового паркинга;
- реконструкция схемы внутреннего электроосвещения;
- обновление технического оснащения аэропорта;
- реконструкции взлетной полосы;
- сокращение времени на обслуживание самолетов (заправку топлива).

6. Этап уяснения идей. На этом этапе происходит быстрое рассмотрение зарегистрированного перечня идей.

7. Подготовка каждой подгруппой письменного отчета.

8. Этап голосования и ранжирования. Всем участникам раздаются карточки, число которых зависит от числа идей, полученных на пятом этапе. Когда участники проранжируют предложенные идеи, указав это в карточках, руководитель объявляет перерыв. Во время перерыва он и его помощники делают подсчеты.

**Инструктаж участников при ранжировании.** Из восьми карт выберите карту, содержащую самую важную идею, напишите цифру 8 в правом нижнем углу карточки, обведите цифру кружком, а карточку отложите. Из оставшихся семи карт выберите карту, содержащую наименее важную идею, напишите цифру 1 в правом нижнем углу карточки, обведите цифру кружком, а карточку отложите. Из оставшихся шести карт выберите самый важный пункт, запишите цифру 7 в правом нижнем углу, обведите цифру кружком, а карточку отложите. Действуйте подобным образом до тех пор, пока не будут отложены все карточки.

**Требования к проведению «мозговой атаки».**



1. Участники сидят за общим столом лицом друг к другу.
2. Запрещаются споры, критика и какие-либо оценки того, что говорится.
3. Время выступления каждого участника – 1-2 мин.
4. Высказываются любые идеи, вплоть до утопических, бредовых.
5. Количество идей важнее их качества.
6. Каждая идея обсуждается, критикуется и оценивается по следующим критериям:
  - соответствие предпосылкам и начальным требованиям;
  - возможность реализации или отсутствие таковой;
  - реализуется сразу или требуется время;
  - требует ее реализация лишних затрат или нет;
  - применима ли в другой сфере деятельности.
7. Критические замечания излагаются сжато, лаконично (идеи, обсуждение которых требует много времени, лучше повторно рассмотреть позже).
8. Выступать можно несколько раз, однако высказывания должны быть непродолжительными.
9. Продолжительность первого рассмотрения – 20 мин.

***Обязанности руководителя — координатора «мозговой атаки».***

1. Знакомит членов группы с правилами работы и поведения в группе.
2. Ставит проблему и предлагает высказывать любые решения без предварительного обдумывания.
3. Организует запись всех высказываемых предложений (как можно точнее),
4. Следит за регламентом и соблюдением периодов работы.
5. Помогает высказаться всем желающим, поощряет стеснительных или неспециалистов, особенно если творческая активность снижается.
6. Набирает спектр версий для решения проблемы и лишь потом останавливается на лучшей из них.
7. Стимулирует вопросы типа: «Есть ли связь между идеями?»
8. Представляет участникам полный список идей, составленный на этапе их высказывания.
9. Пытается систематизировать идеи по каким-либо признакам.
10. Подводит тоги обсуждения, информирует о проблемах, оставшихся открытыми
11. Не перебивает участников, не комментирует их высказывания, какими бы оригинальным и они ни были.

***Требования к отчету.***

1. Количество идей в отчете должно быть максимально большим.
2. Идеи не должны дублировать друг друга.
3. Изложение идей должно быть кратким и четким.
4. Идеи должны соответствовать поставленной проблеме.

**Контрольные вопросы:**

1. Что такое управляющая и управляемая системы?
2. Что такое управленческое решение?
3. Какие школы и подходы к принятию управленческих решений Вы знаете?
4. Какие функции выполняют решения в управленческой деятельности?
5. Какие виды классификации управленческих решений Вам известны?



6. Какая информация собирается и обрабатывается при разработке управленческого решения?
7. Какую роль играет системный подход при структуризации проблемы?
8. Какие свойства внешней среды принимаются во внимание при разработке и реализации управленческих решений?
9. Какие факторы относятся к внешней среде прямого и косвенного влияния?

## Раздел 2. «Методы планирования и прогнозирования»

### Практическое занятие 2.1, 2.2 «Методы прогнозирования», «Топологические методы разработки управленческих решений»

Вид практического занятия: индивидуальные практикующие упражнения анализ конкретной ситуации.

Влияние факторов внешней среды на разработку и реализацию альтернатив управленческих решений. Прогнозирование состояния факторов внешней среды предприятия (разбор конкретной ситуации).

В процессе практического занятия проводится разбор конкретной ситуации «Проникновение на зарубежный рынок», «Оценка перспектив развития фирмы».

Цель занятия: формирование исходных представлений о месте прогнозирования в принятии решений, типологии прогнозов и методах прогнозирования, а также формирование исходных представлений о системе сетевого планирования и управления, их месте в разработке управленческих решений, целевой направленности составления сетевых моделей, технологиях их построения и расчета.

Практические навыки: способствовать формированию навыков и умений в области системного подхода к исследованию влияния внешней среды на реализацию управленческих решений.

Содержание практического занятия охватывает круг вопросов, таких, как понятие прогнозирования, его место в принятии решений, типология прогнозов и методов прогнозирования, а также понятие системы сетевого планирования и управления, сетевой модели, технологии построения и расчет параметров сетевого графика.

В результате изучения данной темы студент должен знать понятийную базу прогнозирования, типологии прогнозов, уметь принимать обоснованные управленческие решения на основе прогнозных оценок, владеть навыками проведения прогнозных управленческих оценок, поиска информации для проведения прогнозных оценок, знать основные понятия и определения системы сетевого планирования и управления, уметь проводить расчет параметров сетевой модели, владеть методикой построения сетевого графика.

Продолжительность занятия – 10 ч.

1. Коммуникации в организации рассматриваются:

- А - как процесс;
- В - как явление;
- С - как формы отношения между людьми;
- Д - как процесс и как явление;
- Е - как взаимодействие между субъектом и объектом управления.

2. Процесс общения, передачи информации от человека к человеку, является:

- А - коммуникацией;



- В - мотивацией;
- С - контактом;
- Д - связью;
- Е - отношениями.

3. Источник, канал, сообщение, получатель - это четыре основных компонента модели:

- А - мотивации;
- В - коммуникации;**
- С - организации;
- Д - власти;
- Е - деятельности.

4. Перевод, преобразование смысла идеи, сообщения в символы - это:

- А - трансляция;
- В - трактовка;
- С - интерпретация;
- Д - кодирование;**
- Е - декодирование.

5. Реакция получателя на сообщение источника называется:

- А - обратной связью;**
- В - ответом;
- С - сигналом;
- Д - знаком;
- Е - нет верного ответа.

6. СРЕДСТВО, С ПОМОЩЬЮ КОТОРОГО СООБЩЕНИЕ ПЕРЕДАЕТСЯ ОТ ИСТОЧНИКА К ПОЛУЧАТЕЛЮ, НАЗЫВАЕТСЯ:

- А - кодом;
- В - каналом;**
- С - знаком;
- Д - символом;
- Е - сигналом.

7. Символы коммуникации делятся на:

- А - вербальные и невербальные;**
- В - закодированные и не закодированные;
- С - прямые и косвенные;
- Д - содержательные и формальные;
- Е - прямые и косвенные.

8. Помехи и искажения в процессе коммуникации, препятствующие достижению заданного результата, называются:

- А - деструкцией;
- В - диссонансом;
- С - шумом;**
- Д - дисгармонией;
- Е - нарушением коммуникации.



9. Ступенями коммуникации являются:

- А - **полная поддержка, различие, поляризация, столкновение, антагонизм;**
- В - различие, поляризация, столкновение, конфликт;
- С - полная поддержка, различие, конфликт;
- Д - поляризация, столкновение, антагонизм, конфликт;
- Е - антагонизм, конфликт.

10. Выступающий передает послание аудитории. Эта коммуникация является:

- А - **межличностной;**
- В - общественной;
- С - внутренне-оперативной;
- Д - коммуникацией в малой группе;
- Е - внешней.

11. Условиями возникновения конфликта является наличие:

- А - оппонентов и инцидента;
- В - оппонентов и объекта конфликта;
- С - **конфликтной ситуации и инцидента;**
- Д - конфликтной ситуации и объекта конфликта;
- Е - объекта конфликта.

12. ОТЛИЧИТЕЛЬНЫМ ПРИЗНАКОМ КОНФЛИКТА ЯВЛЯЕТСЯ:

- А - реальная борьба между действующими людьми или группами;
- В - невозможность реализации целей какой-либо из взаимодействующих сторон;
- С - деятельность людей, преследующих различные цели;
- Д - стремление к власти;
- Е - **социально-психологическая напряженность, порождающая изменения в деятельности организации.**

#### **Контрольные вопросы:**

1. Приведите примеры типов прогнозов, различающихся по целевому критерию.
2. Чем отличаются плановый, программный и организационный прогноз?
3. Чем отличаются методы исторической и математической аналогии?
4. Каковы достоинства и недостатки метода «Дельфи»?
5. В чем причина популярности в современном управлении и прогнозе метода прогнозных сценариев?
6. Развитие, каких объектов лучше всего прогнозировать методом морфологического анализа?
7. В каких случаях, и для каких целей при принятии решений целесообразно использовать экспертные методы прогнозирования?
8. Перечислите особенности прогнозирования на современном этапе общественного и экономического развития?

#### **Раздел 3. «Методы применяемые на стадии выбора альтернатив»**

#### **Практическое занятие 3.1, 3.2 «Методы выбора альтернатив», «Методы выбора альтернатив в условиях определенности риска»**

Неопределенность и риск в управленческих решениях. Приемы принятия решения в



условиях неопределенности и риска. Стратегии управления рисками в организации. Психология поведения руководителя в условиях риска. Особенности принятия управленческих решений в сфере туризма и сервиса

В процессе практического занятия проводятся практикующие упражнения и дискуссия по принятию решений в условиях неопределенности и риска. Проводится разбор конкретной ситуации «Определение степени риска при принятии управленческого решения»

Цель занятия: формирование исходных представлений об условиях определенности, методах выбора альтернатив в условиях определенности.

Практические навыки: способствовать формированию навыков и умений в области методологии разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска.

Содержание практического занятия охватывает круг вопросов, таких как, условия и особенности, методы принятия решений в условиях определенности.

В результате изучения данной дисциплины студент должен иметь представление о методах выбора альтернатив в условиях определенности, в частности, в случае множества конкурирующих целей, уметь выбирать рациональные варианты действий в практических задачах принятия решений.

Продолжительность занятия – 10 ч.

**Задание:** выберите из представленных ответов тот, который считаете верным. В представленных вариантах верный ответ только один.

1. Как измеряют управленческие решения?

- А) Не измеряют.
- Б) Оценивают экономический ущерб от нереализованного решения.
- В) Оценивают экономическим результатом реализованного решения.
- Г) С помощью количественно-качественных показателей результативности решения.**
- Д) С помощью шкалы.

2. Какие критерии измерения решений наиболее часто используются на практике?

- А) Результаты работы организации в целом.
- Б) Максимизация прибыли.**
- В) Минимизация затрат.
- Г) Качество произведенного продукта.
- Д) Время исполнения (точно вовремя).

3. Какая взаимосвязь между критериями результативности и эффективности решений?

- А) По существу, это один показатель.
- Б) Эффективность — экономический показатель, результативность оценивается с помощью и социальных, и экономических показателей.
- В) Результативность — показатель достижения цели, эффективность — прибыли.**
- Г) Результативность связана с производительностью труда, эффективность — с экономическими достижениями производительного труда.
- Д) Совершенно не связаны.

4. Какие способы измерения управленческих решений наиболее распространены в российской практике управления?





А) Дисциплина.

**Б) Экономические результаты.**

В) Качество выполнения.

Г) Реализация решения точно вовремя.

Д) Начальник — всегда прав.

5. Вставьте недостающие слова в определение:

Анализ - разложение целого на (А) и последующее установление (В) между ними с целью повышения (Б) прогнозирования, оптимизации, обоснования, планирования и оперативного (Д) реализацией управленческого решения по развитию (Г).

*Варианты слов:*

А) элемент

Б) качество

В) взаимосвязь

Г) объект

Д) управление

6. Вставьте недостающие слова в определение:

Формализованная сторона процесса подготовки и выбора решения - это (Б), обусловленная (А) процесса выработки (В).

*Варианты слов:*

А) математизация

Б) нормативная

В) решение

Г) руководитель

Д) подчиненный

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

А) Рискованные решения.

Б) Импульсивные решения.

**В) Осторожные решения.**

Г) Профессиональное решение.

Д) Нет верных ответов

8. Какую роль играет внутренняя среда в разработке управленческих решений коммерческих организаций?

А) Не играет роли, все управляемо.

Б) Ее изменения могут повлиять на результаты реализации принятых решений.

В) В соответствии с глубиной изменений они могут быть отражены в конкретных решениях и процессе их принятия.

Г) Все зависит от характера и глубины изменений.

**Д) Каждое изменение среды должно фиксироваться и вноситься в процесс разработки и принятия управленческих решений.**

9. Какую роль играет миссия организации в разработке управленческих решений?

**А) Создает систему ограничений.**

Б) Позволяет контролировать направление развития.

В) Определяет характер взаимодействия с внешней средой.

Г) Позволяет разрабатывать решения в рамках направлений деятельности.





Д) Часто приводит к противоречивым решениям.

10. Как определить дефицит сырья и материалов?

- А) Определить запасы сырья и материалов на складах.
- Б) Определять наличие сырья и материалов на складах и в незавершенном производстве.
- В) Определять наличие сырья и материалов на складах и в незавершенном производстве и возможности его приобретения.
- Г) Определить потребность в сырье и материалах на основе производственной программы и действующих норм расхода.
- Д) **Определять потребность в сырье и материалах для каждого варианта решения.**

11. Вставьте недостающие слова в определение:

Неопределенность – (Б) или не точность (В) об (А) реализации (Г).

*Варианты слов:*

- А) условия
- Б) неполнота
- В) информация
- Г) решение
- Д) цель

12. Разработка управленческого решения в условиях неопределенности характеризуется:

- А) Возможностью получения нежелательных результатов
- Б) Возможностью получения отрицательных результатов
- В) Обязательностью получения отрицательных результатов
- Г) Нет верных ответов
- Д) **Все ответы верны**

13. Какая из причин наиболее часто приводит к возникновению неопределенности при разработке решения?

- А) **Отсутствие полной и достоверной информации**
- Б) Изменение рыночной культуры
- В) Уровень квалификации руководителя
- Г) Нет верных ответов
- Д) Все ответы верны

14. Какие параметры относятся к полностью управляемым?

- А) **Производительность труда**
- Б) Межличностные отношения в коллективе
- В) Конъюнктура цен на производимые товары
- Г) Нет верных ответов
- Д) Все ответы верны

15. Какой фактор влияет на решение, применяемое в условиях определенности?

- А) Готовность руководителя идти на риск
- Б) **Величина выручки**
- В) Возможность измерить риск
- Г) Нет верных ответов
- Д) Все ответы верны



16. Какую роль в разработке управленческих решений играет информационное воздействие?

- А) Изменяет процесс разработки.
- Б) На языке менеджмента это — принятое решение.
- В) Нужно оценить степень влияния на процесс разработки решений.
- Г) **Может стимулировать разработку, апеллировать к интересу или в корне изменить отношение разработчиков.**
- Д) Дополнительной информации.

17. Как формируется базовая информация управленческих решений?

- А) Формируется специальными подразделениями.
- Б) Формируется руководителем.
- В) Это задачи информационного менеджмента.
- Г) Формируется постепенно, накапливается в базах данных.
- Д) **Из источников макросреды, малых групп и индивидуальных особенностей, обуславливающих структуру эмоций.**

18. Какие источники информации влияют на достоверность и полноту информационной базы управленческих решений?

- А) **Специальные подразделения.**
- Б) Маркетинговые службы.
- В) Общий отдел.
- Г) Эксперт.
- Д) Ни один источник не застрахован от недостоверной информации.

19. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет сложность решаемой задачи?

- А) **Решение сложных задач требует большей проработанности на каждом из последовательных этапов процесса разработки и принятия решений.**
- Б) Осуществляется так же, как и решение простых.
- В) Простых решений не бывает.
- Г) Сложность зависит от профессионализма менеджеров.
- Д) Сложность зависит от величины периода решения.

20. Что такое риск?

- а) **Возможность убытков или недополучение доходов по сравнению с планом**
- б) Обязательность убытков или недополучение доходов по сравнению с планом
- в) Резкое изменение ситуации на рынке
- Г) Нет верных ответов
- Д) Все ответы верны

21. Вставьте недостающие слова в определение:

Риск – (В) возникновения (Б) или (А) доходов по сравнению с прогнозируемым (Г).

*Варианты слов:*

- А) снижение
- Б) убытки
- В) вероятность
- Г) вариант
- Д) решение



22. При развитии рыночных отношений в экономике риск

- а) Увеличивается
- б) Уменьшается
- в) Регулируется правительством
- г) Нет верных ответов
- д) Все ответы верны

23. Решение принимаемое в условиях риска

- а) Невозможно прогнозировать его результат;
- б) Оно может иметь несколько исходов с определённой степенью вероятности;
- в) Невозможно определить вероятность его осуществления.
- г) Нет верных ответов
- д) Все ответы верны

24. Что вызывает необходимость интуиции при оценке риска?

- а) Многоплановость видов риска
- б) Повторяемость хозяйственных операций
- в) Недостаток информации
- г) Нет верных ответов
- д) Все ответы верны

25. Расставьте предложенные элементы в последовательности, определяющей управленческое поведение при принятии решений в условиях риска:

- 1) Оценка «личной» приемлемости риска; 2) признание рискованной ситуации; 3) приспособление к риску; 4) оценка степени риска.

*Варианты ответов:*

- А. 1, 3, 2, 4
- Б. 1, 2, 3, 4
- В 2, 1, 4, 3**
- Г 4, 3, 2, 1
- Д. 2, 3, 4, 1

Тема занятия: «Методы выбора альтернатив в условиях определенности».

Индивидуальные практикующие упражнения

Задание 1.

В системе маркетинга важное значение отводится выбору целевого рынка. Оценка каждого рынка может производиться балльным методом. В таблице приведены результаты балльной оценки 8 рынков.

Критерии	Максимальное кол-во баллов	РЫНОК							
		А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З
Динамика продаж		4	4	8	0	4	0	4	4
Долгосрочные перспективы		0	0	6	0	12	0	6	0
Емкость рынка		0	6	3	0	0	6	3	3
Экономические факторы		5	5	0	5	10	5	5	0
Сезонность		3	0	0	3	3	6	0	3
Фирмы конкуренты		10	5	5	10	5	5	5	5



Отношение: затраты на маркетинг/продажи		3	3	0	6	3	0	0	3
Имидж фирмы		0	2	0	2	2	2	0	4
Денежные ресурсы покупателей		6	0	6	6	6	0	0	0
Сбытовые условия		6	0	6	6	6	0	0	0

Вопросы и задания:

1. С помощью балльного метода оцените представленные рынки с позиций приоритета их освоения.

2. Установите значение коэффициентов весомости (значимости) каждого из критериев оценки рынка, так, чтобы их сумма была равна 1. Обоснуйте свой выбор.

3. Проведите оценку представленных рынков с учетом коэффициентов весомости отдельных критериев.

4. Сравните полученные результаты приоритетности освоения рынков по балльному методу и с учетом коэффициентов весомости критериев.

Задание 2

Фирма продает свой товар в 4 регионах. Исходная информация о количестве потенциальных покупателей товара фирмы, объеме покупок ее товара в среднем одним покупателем в год, ожидаемом увеличении или сокращении доли рынка в результате конкуренции, затратах на изучение рынка в каждом из регионов приведена в таблице

Показатели	Регионы			
	1	2	3	4
1. Число потенциальных покупателей, чел.	1500	2200	2800	1100
2. Годовой объем приобретенного товара в расчете на 1 покупателя, руб./год	4000	5000	3000	3000
3. Ожидаемое изменение доли рынка	+ 0,2	- 0,1	-0,3	+ 0,2
4. Затраты на изучение рынка, тыс. руб.	500	400	600	300

Вопросы и задания:

1. Какой объем реализации товара может получить фирма в каждом регионе?

2. Проранжируйте регионы по приоритетности поставки товара фирмы.

Задание 3

На предприятии планируется производство нового товара. Ожидаемые объемы выпуска, соответствующая цена за единицу товара и прямые затраты приведены в таблице

Объемы выпуска товара являются предельными для соответствующих цен и прямых затрат. Иными словами, любое превышение одного из объемов производства требует использования следующих, более низких цен и прямых затрат. Косвенные затраты ожидаются в размере 200 тыс. руб. при любом объеме производства до и включая 40 тыс. шт.

При превышении этого выпуска косвенные затраты будут составлять 240 тыс. руб.

Объем производства товара (шт.)	Цена за 1 товара (руб)	Прямые затраты на 1 товара (руб)
10000	120	96



20000	112	90
30000	105	85
40000	100	82
50000	96	80
60000	90	79
70000	84	78
80000	80	77

### Вопросы и задания

Принять решение об объеме производства товара и установить на нее соответствующую рыночную цену так, чтобы это было наиболее выгодно для фирмы.

#### Задание 4

В новом году фирма планирует производство новой продукции. Первоначальные исследования показывают, что возможна ее продажа по четырем различным ценам. Данные по каждому варианту цены приведены в таблице

Показатели	Варианты			
	1	2	3	4
1. Цена, руб.	90	75	60	84
2. Прямые затраты на единицу продукции, руб.	45	95	60	84
3. Ежегодный объем продаж, тыс. шт.	600	400	250	120
4. Ежегодные затраты на сбыт, тыс. руб.	15000	22500	15000	10500
5. Капитальные вложения, тыс. руб.	12000	9000	6000	4500

Капитальные вложения фирмы будут полностью амортизированы в течении 10 лет. Ежегодные нормы амортизации на протяжении этого срока одинаковы. Отчисления и налоги из прибыли составляют 60%. На производственные исследования и разработки фирмой уже израсходовано 3000 тыс. руб.

### Вопросы и задания

1. Провести анализ альтернативных цен, данных в таблице. Какая цена будет наиболее выгодной? Необходимо учесть, что если фирма откажется от производства новой продукции, то вложения аналогичных средств в расширение традиционного производства принесет ей доход в размере 7% от общей суммы затрат.

2. Как бы вы использовали 3000 тыс. руб., израсходованные на предпроизводственные исследования и разработки?

### **Контрольные вопросы:**

1. Почему информация считается основой управленческих решений?
2. Определите понятия «определенность», «неопределенность» и «риск»?
3. Как оцениваются риски при управлении предприятием?
4. Какие виды рисков Вам известны?
5. Чем чистые риски отличаются от коммерческих рисков?
6. Какие методы снижения степени риска Вы знаете?
7. В каком виде оформляется информация для разработки управленческих решений?
8. В чем заключается метод страхования риска?
9. С помощью каких методов обрабатывается информация о внешней среде?
10. Какие методы прогнозирования используются при анализе альтернатив?



11. Какие технические средства используются при подготовке и обработке информации о внешней среде?

12. Какие основные факторы влияют на процесс разработки и принятия управленческих решений?

#### **Раздел 4. «Методы реализации управленческого решения и оценки результатов»**

##### **Практическое занятие 4.1, 4.2 «Методы согласования и утверждения решений», «Методы оценки эффективности решений»**

Вид практического занятия: практикующие упражнения, анализ конкретной ситуации.

Методика оценки эффективности решения. Количественная и качественная оценка управленческих решений. Расчет совокупной эффективности управленческих решений. Расчет эффективности решений по выполнению отдельных управленческих функций (практикующее упражнение). Факторы повышения эффективности управленческих решений (разбор конкретной ситуации).

В процессе практического занятия проводится практикующие упражнения по оценки эффективности управленческих решений. Проводится разбор конкретной ситуации «Производственная деятельность на ограниченной территории»

Цель занятия: формирование исходных представлений о методах и технологиях согласования и утверждения решений, а также формирование исходных представлений о необходимости и возможности оценки эффективности принятия решений, методах оценки эффективности управленческими решениями.

Практические навыки: способствовать формированию навыков и умений в области методики оценки эффективности управленческих решений.

Содержание практического занятия охватывает круг вопросов о методах оценки эффективности управленческих решений, сущности метода затраты-прибыль.

В результате изучения данной темы студент должен иметь представление о методах и технологиях согласования и утверждения решений, контроля размещения управленческих решений, уметь организовывать процесс согласования и утверждения решений, контроля за их реализацией, владеть навыками проведения контроля реализации управленческих решений, знать методы оценки управленческих решений, уметь адекватно и не предвзято оценивать эффективность управленческих решений, владеть навыками принимать обоснованные решения.

Продолжительность занятия – 4 ч.

**Задание:** выберите из представленных ответов тот, который считаете верным. В представленных вариантах верный ответ только один.

1. Вставьте недостающие слова в определение:

Внешняя среда – это (А) реально существующих явлений и процессов, прямо или косвенно влияющих на (Б) компании, на (В) неопределенностей и (Г) при разработке и реализации УР.

*Варианты слов:*

А) набор

Б) деятельность

В) уровень



- Г) риск
- Д) решение

2. Какую роль играет внешняя среда в разработке управленческих решений коммерческих организаций?

- А) Оказывает влияние на типологию менеджмента.
- Б) Оказывает влияние на выработку всех целей и задач организации.
- В) Оказывает влияние на решение кадровых вопросов.
- Г) Роли не играет.
- Д) **Оказывает влияние на выработку стратегических целей, связанных с изменениями деятельности.**

3. Почему для разработки управленческих решений необходим мониторинг внутренней и внешней среды организации?

- А) Позволяет адекватно реагировать на изменение ситуации.
- Б) **Позволяет оценить решение с позиций достижения цели.**
- В) Используется только для стратегических решений.
- Г) Обеспечивает достоверность данных.
- Д) Снижает неопределенность информации.

4. Вставьте недостающие слова в определение:

Анализ ситуации – (Б) параметров (А) объекта, сложившихся (В) условий и конкурентных (Д) его функционирования при разработке или реализации управленческого решения.

*Варианты слов:*

- А) управляемый
- Б) изучение
- В) внешний
- Г) условия
- Д) ситуаций

5. Какова роль ресурсов в принятии долгосрочных планов развития организации?

- А) Только кадровые ресурсы играют важную роль в развитии организации.
- Б) Важны не ресурсы, а их соотношение и цена.
- В) При разработке долгосрочных планов ресурсы могут не учитываться.
- Г) Развитие организации может быть связано с реорганизацией, в которой ресурсы играют второстепенную роль.
- Д) **Ресурсы обеспечивают достижение всех целей.**

6. Вставьте недостающие слова в определение:

Прогнозирование – (А) динамики развития (В) в будущем, (Г) путях и сроках осуществления этого процесса, основанное на имеющейся (Б).

*Варианты слов:*

- А) предложение
- Б) информация
- В) ситуация
- Г) альтернативных
- Д) цель

7. Какую стратегию должен выбрать руководитель небольшой торговой фирмы по закупкам товаров, исходя из характеристик рынка.





- А) Закупать для продажи преимущественно товары с неэластичным спросом.  
Б) Закупать для продажи преимущественно товары с эластичным спросом.  
**В) Закупать для продажи в равном процентном отношении товары с эластичным и неэластичным спросом.**  
Г) Нет верных ответов  
Д) Все ответы верны
8. Что означает стратегия «First mover»?  
**А) Выход на рынок с новым товаром.**  
Б) Выход на рынок с известным товаром, но с новыми потребительскими свойствами  
В) Выход на новый рынок с известным товаром.  
Г) Нет верных ответов  
Д) Все ответы верны
9. Что означает стратегия «Last mover»?  
А) Выход на новый рынок с известным товаром  
Б) Выход на старый рынок с новым товаром  
**В) Выход на старый рынок с известным товаром, но с новыми потребительскими свойствами.**  
Г) Нет верных ответов  
Д) Все ответы верны
10. Как достичь устойчивой области сбыта товаров, исходя из кривой жизненного цикла.  
А) Увеличением продолжительности всех этапов жизненного цикла товара?  
**Б) Увеличение продолжительности этапов «рост» и «насыщение»?**  
В) Предотвращением этапа «спада»?  
Г) Нет верных ответов  
Д) Все ответы верны
11. Каким путем целесообразно получить ресурсы для пополнения основных фондов для фирмы с преимущественно ручным производством?  
**А) За счет собственных средств**  
Б) За счет аренды или лизинга  
В) За счет привлечения сторонних инвестиций  
Г) Нет верных ответов  
Д) Все ответы верны
12. Каким путем целесообразно получить ресурсы для расширения основных фондов для фирмы с преимущественно автоматизированным производством?  
**А) За счет аренды или лизинга**  
Б) За счет привлечения сторонних инвестиций  
В) За счет собственных средств  
Г) Нет верных ответов  
Д) Все ответы верны
13. Какие варианты получения инвестиций предполагают их наибольшее увеличение для ООО?  
А) Кредит под залог ликвидной недвижимости  
Б) Расширение числа учредителей



**В) Поиск венчурного капитала**

- Г) Нет верных ответов
- Д) Все ответы верны

14. Какие варианты получения инвестиций предполагают наибольшее увеличение инвестиций для ОАО?

- А) Кредит в коммерческом банке
- Б) Вторичная эмиссия акций**
- В) Расширение числа учредителей
- Г) Нет верных ответов
- Д) Все ответы верны

15. Конкуренция – это процесс:

- А) Позитивный как для продавца, так и для покупателя
- Б) Негативный для продавца и позитивный для покупателя**
- В) Негативный, поскольку требует дополнительных затрат на рекламу и повышение качества товара
- Г) Нет верных ответов
- Д) Все ответы верны

16. Какие факторы в наибольшей степени влияют на конкурентоспособность предприятия?

- А) Инновационный потенциал**
- Б) Производственная мощность
- В) Обеспеченность сырьем
- Г) Нет верных ответов
- Д) Все ответы верны

17. Вставьте недостающие слова в определение:

Эффективность управленческого решения – (А), полученная по (В) разработки или (Б) управленческого решения в (Г).

*Варианты слов:*

- А) результативность
- Б) реализация
- В) итоги
- Г) организация
- Д) реализация

18. Как измерить эффективность управленческих решений?

- А) С помощью системы социальных и экономических показателей в соответствии с уровнем и иерархией управленческих решений.**
- Б) Результатам и деятельности организации.
- В) Степенью соответствия и достижения поставленных целей. Г) Зависит от управленческой ситуации.
- Д) Качеством выполнения.

19. Как можно определить «пространство эффективных решений»?

- А) Это время, прибыль, качество.**



- Б) Это время, доходы, доля на рынке.  
В) Это пространство, образованное целями, знаниями (информацией) и результативностью решений.  
Г) Это прибыль, качество, доля на рынке. Д) То, о котором мечтает руководитель.

20. Какие показатели эффективности управленческих решений используются для оценки в органах государственного и муниципального управления?

А) Производительность труда. **Б) Показатели социального обеспечения подведомственной территории и экономической эффективности органов управления.**

- В) Показатели социально-экономического развития подведомственной территории. Г) Показатели финансово-хозяйственной деятельности органов власти.  
Д) На практике практически не используются.

21. Вставьте недостающие слова в определение:

Экономическая эффективность управленческого решения – это (А) стоимости прибавочного продукта, полученного в результате (Г) конкретного решения, и (Б) на его (В) и реализацию.

*Варианты слов:*

- А) соотношение  
Б) затрат  
В) разработку  
Г) реализации  
Д) руководитель

22. Почему экономическое обоснование занимает особое место в системе комплексного обоснования управленческих решений?

**А) Реализация любых решений требует финансовых источников.**

- Б) Критерии выбора альтернатив имеют преимущественно экономическую природу. В) Экономические показатели, отражающие интересы собственника организации, потребителей, местного сообщества, государства, выступают в качестве ограничений при оценке и выборе альтернатив.  
Г) Высокая степень точности и достоверности результатов экономического обоснования.  
Д) Неустойчивое финансовое положение многих российских организаций.

23. Какие аспекты менеджмента не рассматриваются при экономическом обосновании управленческого решения?

- А) Оценка соответствия выдвигаемых альтернатив проблемной ситуации.  
**Б) Особенности взаимоотношения руководителей и исполнителей.**  
В) Определение эффекта или ущерба от реализации каждой альтернативы или комбинации альтернатив, расчет других экономических показателей.  
Г) Оценка возможностей реализации управленческого решения.  
Д) Обеспечение сопоставимости альтернативных вариантов.

24. От каких показателей зависит процесс разработки и принятия управленческого решения:

- А) Специфики деятельности организации.  
Б) Организационной структуры.  
В) Внутренней культуры.



Г) Внешней среды.

**Д) Все ответы верны.**

25. Какие показатели могут не учитываться при определении эффекта от улучшения качества продукции? А) Цена единицы модернизированной продукции.

Б) Дополнительные затраты на улучшение изделий.

В) Изменение спроса в связи с повышением качества изделий.

Г) Доходы потребителей данной продукции.

**Д) Деление затрат на постоянные и переменные.**

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

А) Только руководитель организации.

Б) Специалист, обладающий достаточными знаниями и опытом в области, к которой принадлежит неблагоприятная управленческая ситуация.

**В) Любой сотрудник организации, которому руководитель поручил собрать аналитический материал о неблагоприятной управленческой ситуации.**

Г) Элементы системы менеджмента.

Д) Нет верных ответов

Тема занятия: «**Методы согласования и утверждения решений**».

Анализ конкретной ситуации

### **Проникновение на зарубежный рынок.**

Фирма X (Германия) более 20 лет специализируется на производстве арматуры и принадлежностей для ванных комнат и водопроводной системы (краны, узлы, душевое оборудование). Фирма предлагает свою продукцию как для домашних хозяйств, так и для различных организаций.

Доля фирмы на внутреннем рынке – 32%, на рынке Франции – 8%. Бельгии – 3%, а крупная американская торговая компания ежегодно закупает около 4% производимой продукции фирмы для продажи в США (доля 6%). Общий ежегодный оборот компании превышает 40 млн. марок, а по указанным рынкам – 25 млн. марок.

Дифференциация продукции производится фирмой по размерам, цвету, стилю, отделке (металлической и пластиковой), что дает возможность занять более прочные рыночные позиции.

Недавно фирма X заказала исследование рынка в России. Обнадеживающие результаты побудили фирму к активному внедрению на российский рынок, наметив срок внедрения – один год.

#### Вопросы и задания.

1. Посоветуйте фирме пути внедрения на рынок России.

2. Укажите потенциальные трудности, связанные с каждой возможностью проникновения на рынок.

3. Выберите наиболее предпочтительный метод проникновения фирмы на российский рынок.

4. Предложите пути товародвижения и распределения товаров фирмы на российском рынке.

Тема занятия: «**Методы оценки эффективности управленческих решений**».



### Индивидуальные практикующие упражнения

#### Задание 1

В кондитерской и начале каждого дня нужно решить вопрос о том, сколько пирожных необходимо иметь и запасе, чтобы удовлетворить спрос. Себестоимость каждого пирожного – 1 руб., а продается оно по 20 руб. за штуку. Продать невостребованные пирожные на следующий день невозможно, поэтому остаток обычно распродается в конце дня по 5 руб. за штуку. Спрос на пирожные в предыдущие дни был следующим:

Спрос на пирожные в день	1	2	3	4	5
Частота спроса	5	10	15	15	5
Вероятность покупки	0,1	0,2	0,3	0,3	0,1

Определите, какие факторы оказывают влияние на колебания спроса на пирожные.

Используя метод платежной матрицы (по критериям максимакса, максимина, минимакса), определите, сколько пирожных должно производиться в начале каждого дня.

#### Задание 2

Фирма выбирает одну из трех производственных технологий, каждая из которых отличается разным сочетанием используемых ресурсов (труда и материалов), таблиц. Цена единицы труда - 200 долл., а единицы материала – 400 долл.

Характеристика технологий производства товаров

Объем выпуска товара	Технологии					
	А		Б		В	
	затраты		затраты		затраты	
	труда	материала	труда	материала	труда	материала
1	9	2	6	4	4	6
2	19	3	10	8	8	10
3	29	4	14	12	12	14
4	41	5	18	16	16	19
5	59	6	24	22	20	25
6	55	7	33	29	24	32
7	120	8	45	38	29	40

#### Вопросы и задания

1. Определите, какую технологию выберет фирма при каждом объеме выпуска товара.
2. Как изменится выбор технологии фирмой, если цена единицы труда увеличится до 300 долл., а цена единицы материала останется прежней?

#### Задание 3

Промышленное предприятие производит землеройные машины. Сбыт машин падает. Руководитель предприятия принял решение о возможности оплаты продукции в виде лизинга. В качестве лизингодателя выступает само предприятие. Машины стали уходить с предприятия быстрее, чем финансовое пополнение расчетного счета. Через год работы пришлось отказаться от этой системы. Тогда главный экономист предложил разделить рабочий персонал предприятия на постоянную и временную часть. Постоянная часть



персонала работает независимо от объема сбыта машин, а временная – в зависимости от количества поступивших заказов.

Используя данные таблицы, оценить экономическую эффективность двух решений двумя методами: по сопоставлению конечных результатов и по конечным результатам.

Принятое решение	Объем реализации продукции в месяц млн. руб.	Общие затраты в месяц млн. руб.	Прибыль млн. руб.
Организация лизинга	8,051	8,234	-0,183
Деление Персонала на постоянную и переменную части	8,051	6,537	1,514

#### Задание 4

Имеется два варианта финансирования строительства с разным распределением общей суммы финансирования по годам (таблица). Процентная ставка за кредиты 20% в год.

Варианты	1-й год	2-ой год	3-ий год	4-ый год
Вариант 1 (млн. руб.)	250	250	250	250
Вариант 2 (млн. руб.)	50	150	300	500

Определить: какой вариант выгоднее и какова реальная стоимость проекта.

#### Задание 5

Общий сбыт продукции фирмы в городах А, Б, В выбранных в качестве объектов оценки эффективности рекламы, составлял 3600 контейнеров продукции до начала рекламы и 6400 контейнеров после ее появления. В «контрольных» (не подвергшихся рекламе) городах Г, Д, Е объем продаж составлял 4600 контейнеров в первом периоде и 5750 – во втором.

Почтовая реклама с помощью специальных буклетов обеспечила получение заказов общим объемом 600 контейнеров в городах А и Б (в городе В рассылка не производилась). В городах А, Б, В также была равномерно задействована телевизионная реклама. Кроме того, в городе В применялась радиореклама.

Расходы на рекламу в этих городах в общей сумме составили:

- телереклама – 110 тыс. долл.,
- радиореклама – 12 тыс. долл.,
- адресная рассылка буклетов – 12,5 тыс. долл.

Продажа каждого дополнительного контейнера продукции, за вычетом транспортных расходов, но не включая затраты на рекламу, дает фирме дополнительную прибыль в размере 0,2 тыс. долл.

Для рекламодателей, самостоятельно изготавливающих и распространяющих рекламу, во всех городах установлен муниципальный налог в размере 5% от величины расходов на рекламу.



Вопросы и задания:

1. Какую часть прироста натурального объема продаж (в процентах от первоначального) можно отнести за счет рекламы?
2. Какова общая эффективность всей рекламной компании?
3. Какова эффективность действия каждого вида рекламы? Приведите расчеты, имея в виду что в каждом из городов экспериментальной группы объемы продажи в каждый конкретный период были одинаковы.

Задание 6

Фирма осуществляет пошив верхней женской одежды. Основная часть производимой продукции реализуется вполне успешно. Однако фирма испытывает затруднения в реализации ветровок. Основные показатели работы фирмы за прошлый год приведены в таблице

Ассортимент	Объем продажи, шт.	Цена за ед/изд. руб.
Куртки	1200	3600
Пальто	680	6000
Ветровки	415	2700
Затраты фирмы	Затраты на изделие, руб.	Затраты за год, тыс.руб.
Материалы: куртка	1300	
пальто	3000	
ветровка	800	
Прямая заработная плата	560	
Косвенные расходы	150	750
Прямые торговые издержки	100	250
Расходы на рекламу		550
Управленческие расходы		850

Фирма получила заказ на 600 шт. ветровок по цене 2550 руб. за изделие. При этом прямые торговые издержки возьмет на себя покупатель. В результате существенного роста производства затраты на материалы снизятся до 720 руб. на изделие.

Требуется: определить выгодность предлагаемого заказа

**Контрольные вопросы**

1. Чем обусловлена необходимость надежной системы контроля управленческих решений?
2. Какие требования предъявляются к контролю?
3. Какие функции выполняет контроль?
4. Какие виды контроля управленческих решений Вам известны?
5. Назовите показатели эффективности реализации управленческих решений?
6. Какие технические средства используются при организации системы контроля?
7. В чем различие между официальной и личной ответственностью?
8. Как осуществляется делегирование полномочий при разработке управленческих решений?
9. Какие требования предъявляются к лицу, принимающему решение?
10. Какие виды ответственности Вы знаете?





## 2.4 Перечень основной и дополнительной учебной литературы и перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

### Основная литература

1) Разработка управленческих решений: [Электронный ресурс] Учебное пособие / Е.В. Строева, Е.В. Лаврова. – М.: (Высшее образование: Бакалавриат). НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 128 с. <http://www.znanium.com/bookread.php?book=420359>

2) Теория организации: [Электронный ресурс] Учебник / Б.З. Мильнер. – 8-е изд., перераб. И доп. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 848 с.: <http://www.znanium.com/bookread.php?book=325586>

3) Юкаева, В. С. Принятие управленческих решений [Электронный ресурс] : Учебник / В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувикова. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2012. – 324 с. – <http://www.znanium.com/bookread.php?book=430348>

### Дополнительная литература

1) Литвак, Б. Г. Управленческие решения [Электронный ресурс] : Учебник / Б. Г. Литвак. – М.: Московская финансово-промышленная академия, (Академия бизнеса) 2012. – <http://www.znanium.com/bookread.php?book=451394>

2) Методы и модели принятия управленческих решений: [Электронный ресурс] Учебное пособие / Е.В. Бережная, В.И. Бережной. – М.: (Высшее образование: Бакалавриат). НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 384 с.: <http://www.znanium.com/bookread.php?book=414580>

3) Теория организации: [Электронный ресурс] Учебное пособие / А.П. Балашов. – М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 208 с.: <http://www.znanium.com/bookread.php?book=369915>

4) Теория организации, самоорганизации и управл.: [Электронный ресурс] Новые подходы и методы...: Учебное пос./В.И.Подлесных, Н.В.Кузнецов и др.; Под ред. Проф. В.И.Подлесных – 3 изд. – М.: (Высшее обр.). ИНФРА-М, 2012-304с.: <http://www.znanium.com/bookread.php?book=248763>

5) Управленческие решения: [Электронный ресурс] Учебник / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. – 7-е изд. – М.: Дашков и К, 2012. – 496 с.: <http://www.znanium.com/bookread.php?book=327956>

### Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. <http://www.economy.gov.ru/mines/main> - официальный сайт Министерства экономического развития РФ

2. <http://www.minfin.ru> – официальный сайт Министерства финансов РФ

3. <http://www.nalog.ru> – официальный сайт Федеральной налоговой службы

4. <http://www.gks.ru/> - официальный сайт Федеральной службы государственной статистики

### Перечень информационных технологий.

- Microsoft Office Professional – в т.ч. Microsoft Word, Microsoft Power Point.

- Справочно-правовая система «Консультант Плюс»/правовые ресурсы; обзор изменений законодательства; актуализированная справочная информация. ЭБС; znanium.com

## 3. Самостоятельная работа обучающихся



### 3.1 Общие положения

Целью самостоятельной (внеаудиторной) работы обучающихся является обучение навыкам работы с научно-теоретической и периодической литературой, необходимыми для углубленного изучения дисциплины «Разработка управленческих решений», а также развитие у них устойчивых способностей к самостоятельному изучению и изложению полученной информации.

Основными задачами самостоятельной работы обучающихся являются:

- овладение фундаментальными знаниями;
- наработка профессиональных навыков;
- приобретение опыта творческой и исследовательской деятельности;
- развитие творческой инициативы, самостоятельности и ответственности студентов.

Самостоятельная работа обучающихся по дисциплине «Разработка управленческих решений» обеспечивает:

- закрепление знаний, полученных обучающимися в процессе лекционных и практических занятий;
- формирование навыков работы с периодической и научно-теоретической литературой;
- систематизацию знаний обучающихся об организации и планировании деятельности предприятий;
- развитие творческой инициативы, самостоятельности и ответственности обучающихся.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося.

### 3.2 Формы(виды) самостоятельной работы

Трудоемкость освоения дисциплины «Разработка управленческих решений» составляет 216 часов, из них 178 часов контактной работы с преподавателем и 38 часов, отведенных на самостоятельную работу обучающегося, 8 часов на промежуточную аттестацию обучающегося.

При изучении дисциплины «Разработка управленческих решений» рекомендуется использовать следующие формы самостоятельной работы обучающихся:

- изучение материалов по темам дисциплины (подготовка к практическим занятиям);
- подготовка сообщений, докладов;
- подготовка к обсуждению сообщений, докладов;
- подготовка к разбору конкретной ситуации;
- подготовка к тестированию по темам дисциплины;
- подготовка к текущему контролю по блокам дисциплины;
- выполнение домашних заданий.
- подготовка к промежуточной аттестации.

Перечень тем самостоятельной работы обучающегося по подготовке к лекционным и практическим занятиям соответствует тематическому плану рабочей программы дисциплины.



## 6 Семестр

На самостоятельное изучение выносятся следующие вопросы по темам.

### *Модуль 1. Основы разработки управленческих решений*

Проведение текущего контроля №1 по разделу 1: «Теоретические основы разработки управленческих решений» предусматривает собеседование (коллоквиум).  
(5 часов)

Примеры содержания вопросов коллоквиума:

- 1.1 Возникновение науки об управленческих решениях
- 1.2 Сущность и особенности управленческих решений
- 1.3 Типология управленческих решений
- 1.4 Условия и факторы качества управленческих решений

Проведение текущего контроля №2 по разделу 2: «Методологические основы разработки управленческих решений» предусматривает написание доклада с презентацией.

(3,5 часа)

Примеры тем докладов:

1. Процесс управления и управленческое решение.
2. Роль и функции решений в процессе управления.
3. Управленческое решение как продукт.
4. Управленческие проблемы и критерии их оценивания.
5. Основные методы подготовки управленческих решений.

Проведение текущего контроля №3 по разделу 3: «Организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений» предусматривает тестирование.

(5,5 часа)

Примеры тестовых заданий:

1. Что из перечисленного не относится к методам изучения личности:

- А) наблюдение;
- Б) пробное перемещение;
- В) решение управленческих задач;
- Г) фотография рабочего дня;
- Д) сравнение.

2. С позиции организационной культуры конфликт можно охарактеризовать как:

- А) напряжение;
- Б) сопротивление;
- В) отсутствие согласия;
- Г) негативные отношения;
- Д) противостояние.

3. Пассивным поведением в отношении работы и общения характеризуется такая роль члена команды, как:



- А) двойная роль;  
иалист по решению задач;
- Г) роли социально-эмоциональной поддержки;
- Д) роль эмоциональной поддержки.

4. Управление стабилизацией используется преимущественно таким стилем, как:

- А) административное управление;
- Б) экономическое управление;
- В) социально-экономическое управление;
- Г) технократическое управление;
- Д) демократическое управление.

5. Пассивным поведением в отношении работы и общения характеризуется такая роль члена команды, как:

- А) двойная роль;
- Б) сторонний наблюдатель;
- В) специалист по решению задач;
- Г) роли социально-эмоциональной поддержки;
- Д) распоряжения.

Проведение текущего контроля №4 предусматривает выполнение группового проекта.

(2 часа)

Пример группового проекта:

Задание 1. Разработать и обосновать организационную структуру управления муниципальной гостиницы;

Задание 2. Разработать и обосновать организационную структуру управления городского-молодежного спортивного клуба;

Задание 3. Разработать и обосновать организационную структуру управления муниципального фитнес-центра;

Задание 4. Разработать и обосновать организационную структуру управления социального-продовольственного магазина.

Задание 5. Разработать и обосновать организационную структуру управления городской поликлиники.

## 7 семестр

### *Модуль 2. Методы принятия управленческих решений*

Проведение текущего контроля №1 по разделу 1: «Методы, применяемые на стадии подготовки управленческих решений» предусматривает выполнение аудиторной контрольной работы.

(42 часа)

Примеры содержания заданий контрольной работы:

- 1.1 Классификация методов разработки управленческих решений
- 1.2 Методы диагностики проблем
- 1.3 Методы целеполагания и выявления альтернатив



Проведение текущего контроля №2 по разделу 2: «Методы планирования и прогнозирования» предусматривает собеседование (коллоквиум).

(27 часов)

Примеры содержания вопросов коллоквиума:

1. Прогнозирование: понятийная база, типологии прогнозов;
2. Фактографические методы прогнозирования;
3. Экспертные методы прогнозирования;
4. Место прогнозирования в принятии решений.

Проведение текущего контроля №3 по разделу 3: «Методы применяемые на стадии выбора альтернатив» предусматривает тестирование.

(27 часов)

Примеры тестовых заданий:

1. По источникам возникновения решения делятся на:

- А) индивидуальные, коллективные и коллегиальные
- Б) рутинные и новаторские
- В) инициативные, по предписанию, по предложению «снизу»
- Г) все ответы верны
- Д) нет верного ответа

2. По наличию информации решения делятся на:

- А) определенные, вероятностные, неопределенные
- Б) количественные и эвристические
- В) одноцелевые и многоцелевые
- Г) все ответы верны
- Д) нет верного ответа

3. Типология решения определяет:

- А) конкретные признаки решения
- Б) характер проблемы и методы ее решения
- В) методы анализа проблемы
- Г) все ответы верны
- Д) нет верного ответа

4. С учетом творческого вклада в разработку решения различают:

- А) программируемые и непрограммируемые решения
- Б) рутинные, селективные, инновационные решения
- В) структуризованные и неструктуризованные решения
- Г) все ответы верны
- Д) нет верного ответа

5. Адаптационные решения принимаются:

- А) в условиях дополнительных непредусмотренных проблем
- Б) на основе отработанного ранее механизма
- В) с использованием количественных методов анализа
- Г) все ответы верны
- Д) нет верного ответа

Проведение текущего контроля №4 предусматривает выполнение группового проекта.

(28 часов)

Примеры группового проекта:

Задание 1. Предложить 2 альтернативных варианта повышения загрузки



муниципальной курортной гостиницы и провести расчет их ожидаемой эффективности.

Задание 2. Предложить 2 альтернативных варианта увеличения количества покупателей социального-продовольственного магазина и провести расчет их ожидаемой эффективности.

Задание 3. Предложить 2 альтернативных варианта роста числа городской библиотеки и провести расчет их ожидаемой эффективности.

Задание 4. Предложить 2 альтернативных варианта увеличения количества абитуриентов государственного вуза и провести расчет их ожидаемой эффективности.

### **Примерный перечень вопросов к зачету:**

1. Решение в системе управления
2. Роль решения в деятельности менеджера
3. Типология управленческих решений
4. Классификация управленческих решений
5. Условия качества управленческих решений
6. Факторы качества управленческих решений
7. Пути повышения качества решений
8. Функции решения в методологии процесса управления
9. Функции решения в организации процесса управления
10. Технология разработки управленческих решений
11. Факторы, ограничения, критерии, определяющие технологию разработки управленческих решений
12. Формы разработки управленческих решений
13. Методология процесса разработки управленческого решения
14. Организация процесса разработки управленческого решения
15. Функции и полномочия в разработке решений
16. Целевая ориентация управленческих решений
17. Сущность и виды ответственности руководителя
18. Сущность и содержание управленческого решения
19. Управленческие проблемы и их решение
20. Методические принципы разработки решений
21. Процесс управления и управленческие решения
22. Свойства качественных решений
23. Формы реализации управленческих решений
24. Взаимосвязь целей и типологии управленческих решений
25. Формальные аспекты управленческого решения
26. Принципы организации процесса разработки управленческих решений
27. Неформальные аспекты управленческого решения
28. Ответственность за решение и его последствия
29. Роль и функции руководителя в процессе разработки решений
30. Требования, предъявляемые к управленческому решению
31. Особенности различных подходов к организации разработки решений
32. Классификация управленческих ситуаций и проблем
33. Характеристика объектов управленческого решения
34. Характеристика субъектов управленческого решения
35. Творческий характер управленческого решения
36. Требования к управленческим решениям
37. Системный подход к разработке управленческого решения





38. Характеристика инициативно-целевой технологии разработки управленческих решений
39. Характеристика программно-целевой технологии разработки управленческих решений
40. Характеристика регламентной технологии разработки управленческих решений
41. Особенности целевых технологий разработки управленческих решений
42. Характеристика процессорных технологий разработки управленческих решений
43. Состав процессорных технологий разработки управленческих решений
44. Информационная сущность управленческого решения
45. Социально-психологические особенности разработки управленческих решений
46. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческих решений
47. Этические основы разработки управленческих решений
48. Механизм взаимосвязи целей управленческих решений
49. Требования к целям управленческих решений
50. Влияние цели на выбор управленческого решения

**Примерный перечень вопросов к экзамену:**

1. Сущность организации как явления
2. Сущность организации как процесса.
3. Факторы, формирующие внутреннюю среду организации.
4. Экономический потенциал организации и его составляющие.
5. Характеристика факторов внешней среды организации.
6. Деловая среда и макроокружение организации.
7. Структура факторов деловой среды организации.
8. Факторы макросреды организации.
9. Понятие системы. Свойства систем.
10. Система и признаки ее характеризующие.
11. Классификация систем.
12. Организация как открытая система.
13. Социальная организация как система.
14. Классификация социальных систем по целям.
15. Хозяйственные организации и их классификация.
16. Типология организаций.
17. Структура жизненного цикла организации
18. Виды отношений, складывающихся в организации.
19. Методы распределения работ в организации и границы их использования.
20. Система управления организацией и ее подсистемы.
21. Функциональное содержание организации.
22. Характеристика общих и конкретных функций управления.
23. Методы управления организацией.
24. Информационные системы в управлении организацией.
25. Зависимость, закономерность, закон.
26. Классификация зависимостей.
27. Виды зависимостей и практика их использования в управлении организацией.
28. Характеристика законов организации.
29. Сущность и практика реализации закона синергии.
30. Сущность и практика реализации закона самосохранения.
31. Сущность и практика реализации закона развития.





32. Закон информированности-упорядоченности.
33. Закон единства анализа и синтеза.
34. Закон гармонии (композиции и пропорциональности).
35. Характеристика основополагающих законов организации.
36. Характеристика законов организации второго порядка.
37. Взаимосвязь законов организации.
38. Факторы самосохранения организации.
39. Характеристика внутренних факторов разрушения организации.
40. Факторы обеспечения синергетического эффекта в организации.
41. Факторы внешнего разрушительного воздействия на организацию.
42. Принципы организации.
43. Характеристика принципов приоритета.
44. Характеристика принципов соответствия.
45. Принципы статической организации.
46. Принципы динамической организации.
47. Статика и динамика организации.
48. Коммуникации в организации как процесс и как явление.
49. Структура коммуникационного процесса.
50. Управленческая информация и ее характеристики.
51. Виды коммуникаций в управленческом процессе.
52. Ступени противоречий в коммуникационном процессе.
53. Управление противоречиями в организации.
54. Понятие и сущность организационной культуры.
55. Идеальная и материальная культура организации.
56. Механизм формирования организационной культуры.
57. Признаки классификации организационных культур.
58. Сильные и слабые культуры и их характеристика.
59. Статические и динамические культуры.
60. Активная и пассивная культура организации.

### **3.3. Перечень основной и дополнительной учебной литературы и перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

#### **Основная литература**

1. Разработка управленческих решений: [Электронный ресурс] Учебное пособие / Е.В. Строева, Е.В. Лаврова. - М.: (Высшее образование: Бакалавриат). НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 128 с. <http://www.znanium.com/bookread.php?book=420359>
2. Теория организации: [Электронный ресурс] Учебник / Б.З. Мильнер. - 8-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 848 с.: <http://www.znanium.com/bookread.php?book=325586>
3. Юкаева, В. С. Принятие управленческих решений [Электронный ресурс] : Учебник / В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувикова. - М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2012. - 324 с. - <http://www.znanium.com/bookread.php?book=430348>

#### **Дополнительная литература**

- б) Литвак, Б. Г. Управленческие решения [Электронный ресурс] : Учебник / Б. Г. Литвак. - М.: Московская финансово-промышленная академия, (Академия бизнеса) 2012. -<http://www.znanium.com/bookread.php?book=451394>
- 7) Методы и модели принятия управленческих решений: [Электронный ресурс] Учебное пособие / Е.В. Бережная, В.И. Бережной. - М.: (Высшее образование: Бакалавриат). НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 384 с.:



<http://www.znanium.com/bookread.php?book=414580>

8) Теория организации: [Электронный ресурс] Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 208 с.:

<http://www.znanium.com/bookread.php?book=369915>

9) Теория организации, самоорганизации и управл.: [Электронный ресурс] Новые подходы и методы.: Учебное пос./В.И.Подлесных, Н.В.Кузнецов и др.; Под ред. проф. В.И.Подлесных - 3 изд. - М.: (Высшее обр.). ИНФРА-М, 2012-304с.:

<http://www.znanium.com/bookread.php?book=248763>

10) Управленческие решения: [Электронный ресурс] Учебник / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. - 7-е изд. - М.: Дашков и К, 2012. - 496 с.:

<http://www.znanium.com/bookread.php?book=327956>

**Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. <http://www.economy.gov.ru/mines/main> - официальный сайт Министерства экономического развития РФ

2. <http://www.minfin.ru> – официальный сайт Министерства финансов РФ

3. <http://www.nalog.ru> - официальный сайт Федеральной налоговой службы

4. <http://www.gks.ru/> - официальный сайт Федеральной службы государственной статистики

**Перечень информационных технологий.**

- Microsoft Office Professional - в т.ч. Microsoft Word, Microsoft Power Point.

- Справочно-правовая система «Консультант Плюс»/правовые ресурсы; обзор изменений законодательства; актуализированная справочная информация. ЭБС; znanium.com