

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА

ФИЛИАЛ ВГУЭС В Г. НАХОДКЕ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И ЭКОНОМИКИ

Рабочая программа дисциплины (модуля)

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

Направление и профиль подготовки:
38.03.03 Управление персоналом
Управление персоналом

Форма обучения
очная

Год набора на ОПОП
2018

Находка 2020

Рабочая программа дисциплины Управленческие решения

составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки

38.03.03 Управление персоналом и Порядком организации и

осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утв. приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017г. № 301)

Составитель(и):

Шумик Е.Г., кандидат экономических наук, доцент, Кафедра экономики и управления,
Ekaterina.Shumik1@vvsu.ru

Правиков О.В., кандидат экономических наук, доцент, Кафедра менеджмента и экономики,
Oleg.Pravikov@vvsu.ru

Утверждена на заседании кафедры менеджмента и экономики

18.03.2020 протокол № 7

Редакция

Утверждена на заседании менеджмента и экономики
протокол №

Заведующий кафедрой (разработчика)


подпись

В.С. Просалова

фамилия, инициалы

« 18 » марта 20 20 г.

Заведующий кафедрой (выпускающей)


подпись

В.С. Просалова

фамилия, инициалы

« 18 » марта 20 20 г.

			ОЗФО)			лек.	прак.	лаб.	ПА	КСР		
38.03.03 Управление персоналом	ОФО	Б.1.Б.29	5	3	55	36	18	0	1	0	53	Э

5. Структура и содержание дисциплины (модуля)

5.1 Структура дисциплины (модуля)

Тематический план, отражающий содержание дисциплины (перечень разделов и тем), структурированное по видам учебных занятий с указанием их объемов в соответствии с учебным планом, приведен в таблице 3.1

Таблица 3.1 – Разделы дисциплины (модуля), виды учебной деятельности и формы текущего контроля для ОФО

№	Название темы	Кол-во часов, отведенное на				Форма текущего контроля
		Лек	Практ	Лаб	СРС	
1	Решения в системе менеджмента	1	0	0	12	Тестовые задания
2	Человеческий фактор при принятии управленческих решений	4	2	0	6	Тестовые задания, контрольная работа
3	Процесс принятия и реализации управленческих решений	5	2	0	8	Тестовые задания, контрольная работа, кейс-задача
4	Среда принятия управленческих решений	5	2	0	6	Тестовые задания, контрольная работа
5	Оформление управленческих решений и контроль за их выполнением	5	2	0	7	Тестовые задания
6	Сущность и виды ответственности руководителя при принятии управленческих решений. Качество управленческих решений	5	2	0	8	Тестовые задания
7	Эффективность управленческих решений	5	2	0	10	Тестовые задания, контрольная работа
8	Особенности разработки и принятия управленческих решений в системе государственного управления	7	6	0	8	Тестовые задания
Итого по таблице		36	18	0	53	

5.2 Содержание разделов и тем дисциплины (модуля)

Тема 1 Решения в системе менеджмента.

Содержание темы: Наука управления – база для разрешения проблем, особенности науки управления и научного метода. Субъект и объект управленческого решения. Критерии состояния объекта, факторный анализ (анализ причинно-следственных связей), как основы формулирования проблемы в практике принятия решения. Функции решения в теории и методологии организации процесса управления. Функции управления. Управление, как цикл решения проблемы или последовательных решений. Типология управленческих решений.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: информационные лекции.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Изучение рекомендованной литературы.

Тема 2 Человеческий фактор при принятии управленческих решений.

Содержание темы: Личностные характеристики, влияющие на процесс принятия управленческих решений. Особенности авторитета личности, влияющие на принятие управленческих решений. Влияние темперамента человека на принятие управленческих решений.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Лекция-дискуссия.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Изучение рекомендованной литературы.

Тема 3 Процесс принятия и реализации управленческих решений.

Содержание темы: Методологические особенности принятия управленческого решения, общие теоретические подходы, основные концепции принятия решения. Основные факторы, влияющие на эффективность и качество решения. Общие требования к целям, их классификация. Подходы к формированию критериев оценки эффективности решений. Система ценностей организации как мерило управленческого решения.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: информационные лекции.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Изучение рекомендованной литературы.

Тема 4 Среда принятия управленческих решений.

Содержание темы: Внешняя среда и ее влияние на процесс принятия и реализации управленческого решения, ее элементы и компоненты. Внутренняя среда и ее срезы. Методы анализа среды: матрица SWOT, метод позиционирования, матрица возможностей, матрица угроз, метод составления профиля среды. Методы выбора наилучшей альтернативы в условиях определенности, риска и неопределенности.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: информационные лекции.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Изучение рекомендованной литературы.

Тема 5 Оформление управленческих решений и контроль за их выполнением.

Содержание темы: Необходимые условия для организации системы контроля, наличие организации и плана. Алгоритм организации выполнения и контроля управленческого решения. Роль информации в реальном времени. Значение опережающего контроля. Масштаб управляемости и объем контроля, их воздействие на эффективность разработки и реализации управленческого решения.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: информационные лекции.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Изучение рекомендованной литературы.

Тема 6 Сущность и виды ответственности руководителя при принятии управленческих решений. Качество управленческих решений.

Содержание темы: Сущность и виды ответственности руководителя. Социальная и экологическая ответственность руководителя. Качество управленческих решений. Суть и содержание понятий «качество», «качество управленческой деятельности», «качество управленческого решения». Стандартизация процессов управления качеством УР. Оценка качества управленческих решений.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Лекция-дискуссия.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Изучение рекомендованной литературы.

Тема 7 Эффективность управленческих решений.

Содержание темы: Сущность понятий «эффективность» и «эффективность управленческих решений». Составляющие эффективности управленческих решений. Оценка экономической эффективности управленческих решений.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: информационные лекции.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Изучение рекомендованной литературы.

Тема 8 Особенности разработки и принятия управленческих решений в системе государственного управления.

Содержание темы: Основы разработки управленческих решений в государственном секторе, социально-психологические основы подготовки управленческих решений, роль человеческого фактора в процессе подготовки управленческих решений, этические основы и особенности подготовки управленческих решений в государственном секторе, модели и методы подготовки управленческих решений, контроль и ответственность руководителя за управленческое решение и др.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: информационные лекции.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Изучение рекомендованной литературы.

6. Методические указания по организации изучения дисциплины (модуля)

Самостоятельная работа студентов (СРС) — это деятельность учащихся, которую они совершают без непосредственной помощи и указаний преподавателя, руководствуясь сформировавшимися ранее представлениями о порядке и правильности выполнения операций. Цель СРС в процессе обучения заключается, как в усвоении знаний, так и в формировании умений и навыков по их использованию в новых условиях на новом учебном материале. Самостоятельная работа призвана обеспечивать возможность осуществления студентами самостоятельной познавательной деятельности в обучении, и является видом учебного труда, способствующего формированию у студентов самостоятельности. В данной учебной программе приведен перечень основных и дополнительных источников, которые предлагается изучить в процессе обучения по дисциплине.

Кроме того, для расширения и углубления знаний по данной дисциплине целесообразно использовать: научные публикации в тематических журналах; полнотекстовые базы данных библиотеки; имеющиеся в

библиотеках вуза и региона публикаций на электронных и бумажных носителях. Успешное освоение дисциплины предполагает активную работу студентов на всех занятиях аудиторной формы: лекций и практических занятий, выполнение аттестационных мероприятий, эффективную самостоятельную работу.

В процессе изучения дисциплины студенту необходимо ориентироваться на самостоятельную проработку лекционного материала, подготовку к практическим занятиям, выполнение тестов, кейсовых заданий, самостоятельное изучение некоторых разделов курса. Для проведения занятий лекционного типа используются учебно-наглядные пособия в форме презентационных материалов, обеспечивающих тематические иллюстрации, соответствующие темам лекций, представленным в пункте 5 настоящей РПД.

Особенности организации обучения для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов.

При необходимости обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов (по заявлению обучающегося) предоставляется учебная информация в доступных формах с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания, консультации и др.

- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания, консультации и др.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные задания, консультации и др.

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

В соответствии с требованиями ФГОС ВО для аттестации обучающихся на соответствие их персональных достижений планируемым результатам обучения по дисциплине созданы фонды оценочных средств. Типовые контрольные задания, методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков, а также критерии и показатели, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, представлены в Приложении 1.

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

Доступ в электронную информационно-образовательную среду организации, а также к основной и дополнительной литературе в ЭБС осуществляется с компьютеров, подключенных к Электронной библиотеке ВГУЭС:

1. Консультант Плюс: полнотекстовая справочно-информационная система нормативно-правовых документов - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
2. Электронно-библиотечная система издательства (образовательная платформа) «Юрайт» - Режим доступа: <https://urait.ru>
3. Электронно-библиотечная система издательства «Лань» - <https://e.lanbook.com/>
4. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU - <https://www.elibrary.ru>
5. Электронная библиотека Издательского дома Гребенникова «GrebennikOn» - <https://grebennikon.ru>

9 Перечень информационных технологий

1. Электронные учебники
2. Технологии мультимедиа.
3. Технологии Интернет (электронная почта, электронные библиотечные системы, электронные базы данных).

Программное обеспечение: Microsoft Windows 7 Professional Russian (Academic Open license №47882164, бессрочная), Microsoft Office 2007 RUS (лицензия №44216302, бессрочная), Winrar (электронная лицензия №RUK-web-1355405, бессрочная), Adobe Google Chrome (свободное); Adobe Acrobat Reader (свободное), справочно-правовая система КонсультантПлюс (договор №2020-А0130 от 01.02.2020, срок действия до 31.12.2020)

Программное обеспечение для лиц с ограниченными возможностями

1. Экранная лупа в операционных системах линейки MS Windows
2. Экранный диктор в операционных системах линейки MS Windows

10 Перечень ресурсов информационно - телекоммуникационной сети «Интернет»

1. «Власть». Общенациональный научно политический журнал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.jour.fnisc.ru/index.php/vlast>
2. Государственно-частное партнерство в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/material/departments/d18/gosudarstvenno_chastnoe_partnerstvo/
3. Журнал «Вопросы государственного и муниципального управления» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vgmu.hse.ru/archive.html>
4. Журнал «Государственная служба» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mgs.migsu.ru/content/archive>
5. Журнал «Государство и право» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.igpran.ru/journal/index.php>
6. Комитет ГД по федеративному устройству и вопросам местного самоуправления Государственной Думы Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gosduma.net/structure/committees/1760703/>
7. Фонд развития местного самоуправления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://fondmsu.ru>

11 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации,

соответствующие примерным программам дисциплин (модулей), рабочим учебным программам дисциплин (модулей).

Перечень материально-технического обеспечения, необходимого для реализации программы бакалавриата, включает в себя лаборатории, оснащенные лабораторным оборудованием, в зависимости от степени его сложности.

Приложение 1
к рабочей программе дисциплины
«Управленческие решения»

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА

ФИЛИАЛ ВГУЭС В Г. НАХОДКЕ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И ЭКОНОМИКИ

Фонд оценочных средств
для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

Управленческие решения
Направление и направленность (профиль)
38.03.03 Управление персоналом

Форма обучения
очная

Находка 2020

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю) Управленческие решения

разработан в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки

38.03.03 Управление персоналом

и Порядком организации и

осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утв. приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017г. № 301)

Составитель(и):

Шумик Е.Г., кандидат экономических наук, доцент, Кафедра экономики и управления, Ekaterina.Shumik1@vvsu.ru

Правиков О.В., кандидат экономических наук, доцент, Кафедра менеджмента и экономики, Oleg.Pravikov@vvsu.ru

Утвержден на заседании кафедры менеджмента и экономики

18.03.2020 протокол № 7

Заведующий кафедрой (разработчика)


подпись

В.С. Просалова

фамилия, инициалы

« 18 » марта 20 20 г.

Заведующий кафедрой (выпускающей)


подпись

В.С. Просалова

фамилия, инициалы

« 18 » марта 20 20 г.

Таблица – Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программе

Код компетенции	Формулировка компетенции	Номер этапа
ОПК-8	способностью использовать нормативные правовые акты в своей профессиональной деятельности, анализировать социально-экономические проблемы и процессы в организации, находить организационно-управленческие и экономические решения, разрабатывать алгоритмы их реализации и готовностью нести ответственность за их результаты	2

Компетенция считается сформированной на данном этапе (номер этапа таблица 1 ФОС) в случае, если полученные результаты обучения по дисциплине оценены положительно (диапазон критериев оценивания результатов обучения «зачтено», «удовлетворительно», «хорошо», «отлично»). В случае отсутствия положительной оценки компетенция на данном этапе считается несформированной.

2 Описание критериев оценивания планируемых результатов обучения

ОПК-8 - способностью использовать нормативные правовые акты в своей профессиональной деятельности, анализировать социально-экономические проблемы и процессы в организации, находить организационно-управленческие и экономические решения, разрабатывать алгоритмы их реализации и готовностью нести ответственность за их результаты

Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня планируемого результата обучения)		Критерии оценивания результатов обучения
Знает	Процесс принятия решений в организациях, его характеристики и подходы к оценке эффективности Виды и формы возникающей ответственности при принятии управленческих решений.	Знает алгоритм принятия управленческих решений. Перечисляет способ разработки альтернатив; Называет формы и виды возникающей ответственности применительно к различным ситуациям.
Умеет	Разрабатывать альтернативные варианты действий и обосновывать их выбор, оценивать эффективность предложенных вариантов	Правильно использует методы разработки и выбора альтернатив; Правильность ответов на поставленные вопросы;
Владеет навыками и/или опытом деятельности.	Разработки альтернатив необходимых для принятия организационно-управленческих решений.	Умение обосновать свою точку зрения при выборе альтернативы

3 Перечень оценочных средств

3.1 Перечень оценочных средств для ОФО

Контролируемые планируемые результаты обучения		Контролируемые темы дисциплины	Наименование оценочного средства и представление его в ФОС*
			Текущий/промежуточный контроль
Знания:	Процесс принятия решений в организациях, его характеристики и подходы к оценке эффективности	Решения в системе менеджмента.	Тест №1 (п. 5.1)
		Человеческий фактор при принятии управленческих решений.	Тест №2 (п. 5.1)
		Процесс принятия и реализации управленческих решений.	Тест №3 (п. 5.1)
		Среда принятия управленческих решений	Тест №4 (п. 5.1)
		Оформление управленческих решений и контроль за их выполнением.	Тест №5 (п. 5.1)
		Сущность и виды ответственности руководителя при принятии управленческих решений. Качество управленческих решений.	Тест №6 (п. 5.1)
		Эффективность управленческих решений.	Тест №7 (п. 5.1)
		Особенности разработки и принятия управленческих решений в системе государственного управления.	Тест №8 (п. 5.1)
Умения:	Разрабатывать альтернативные варианты действий и обосновывать их выбор, оценивать эффективность предложенных вариантов	Процесс принятия и реализации управленческих решений.	Контрольная работа (п. 5.2)
		Среда принятия управленческих решений	
		Эффективность управленческих решений.	
Навыки:	Находить организационно-управленческие решения и нести за них ответственность	Человеческий фактор при принятии управленческих решений	Контрольная работа (п. 5.2)
		Процесс принятия и реализации управленческих решений.	
		Эффективность управленческих решений.	

4 Описание процедуры оценивания

Качество сформированности компетенций на данном этапе оценивается по результатам текущих и промежуточной аттестаций количественной оценкой, выраженной в баллах, максимальная сумма баллов по дисциплине равна 100 баллам.

Таблица 4.1 – Распределение баллов по видам учебной деятельности ОФО

Вид учебной деятельности	Оценочное средство		
	Тест №1-8	Контрольная работа	Итого
Лекции	64		68
Практические занятия		36	32
Самостоятельная работа			
Промежуточная аттестация			
Итого	64	36	100

Сумма баллов, набранных студентом по всем видам учебной деятельности в рамках дисциплины, переводится в оценку в соответствии с таблицей.

Таблица 4.2 - Перевод полученных баллов в оценку

Сумма баллов по дисциплине	Оценка по промежуточной аттестации	Характеристика качества сформированности компетенции
от 91 до 100	«зачтено» / «отлично»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций, обнаруживает всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой, умеет свободно выполнять практические задания, предусмотренные программой, свободно оперирует приобретенными знаниями, умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.
от 76 до 90	«зачтено» / «хорошо»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: основные знания, умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.
от 61 до 75	«зачтено» / «удовлетворительно»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: в ходе контрольных мероприятий допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие отдельных знаний, умений, навыков по некоторым дисциплинарным компетенциям, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.
от 41 до 60	«не зачтено» / «неудовлетворительно»	У студента не сформированы дисциплинарные компетенции, проявляется недостаточность знаний, умений, навыков.
от 0 до 40	«не зачтено» / «неудовлетворительно»	Дисциплинарные компетенции не сформированы. Проявляется полное или практически полное отсутствие знаний, умений, навыков.

5 Примерные оценочные средства

5.1 Пример тестовых заданий

Тест №1

1. Необходимость принимать решения вызывается
 - а) ситуацией выбора
 - б) устранением каких-либо отклонений от нормального состояния управляемого объекта
 - в) изменением целей управления
 - г) постоянными изменениями ситуации
2. Принятие управленческих решений в организациях:
 - а) существенно отличается от частного выбора человека
 - б) отличается, но не существенно
 - в) практически не отличается
3. Решение в общем виде – это:
 - а) любой результат мыслительной деятельности человека
 - б) действия руководителя в рамках своих функций
 - в) интеллектуальная деятельность, процесс легализации управляющего воздействия на управляемую подсистему
 - г) выбор альтернативы
 - д) распоряжение руководителя, поддержанное коллективом

Тест №2

1. Индивидуальная форма принятия решений
 - а) повышает оперативность решений
 - б) повышает обоснованность решений
 - в) размывает ответственность за результаты
 - г) препятствует злоупотреблениям и ошибкам
2. Принятие управленческих решений в организациях:
 - а) существенно отличается от частного выбора человека
 - б) отличается, но не существенно
 - в) практически не отличается
3. Принятие решений в организации отличается от частного выбора
 - а) тем, что носит групповой, а не индивидуальный характер
 - б) масштабом последствий
 - в) степенью ответственности лица, принимающего решение
 - г) уровнем профессионализма лица, принимающего решение
 - д) всеми перечисленными особенностями

Тест №3

1. Сущность процесса принятия решения состоит:
 - а) в выявлении различий между фактическим и желаемым состоянием
 - б) в выработке плана действий по разрешению проблемы
 - в) в оценке фактического состояния объекта
 - г) в определении проблемы
2. Организационная сущность управленческого решения состоит:
 - а) в наличии соответствующих ресурсов для разработки и реализации решений
 - б) обеспечении персонала необходимыми техническими, информационными и другими ресурсами
 - в) механизме управления исполнителями с целью достижения взаимодействия всех его участников
 - г) возможности осуществления заданных мероприятий при строгом соблюдении уставных документов организации

3. К формам разработки управленческих решений относятся:

- а) приказы
- б) совещание
- в) инструкции
- г) договоры
- д) отчет
- е) предписание
- ж) личный пример

Тест №4

1. Основным признаком неопределенности является:

- а) нечеткость ограничений и последствий реализации решений
- б) невозможность построения формальной математической модели
- в) отсутствие полноты и достоверности информации
- г) сложность рассмотрения случайных событий и процессов

2. Если руководитель не располагает достаточной информацией для объективной оценки вероятности и принятия решений в условиях риска, то в такой ситуации он использует:

- а) фактическую информацию
- б) суждение о возможности свершения альтернатив с той или иной субъективной или предполагаемой вероятностью
- в) суждение об уровне определенности на основе математических вычислений
- г) нет правильного ответа

3. Для управленческих решений, принимаемых в условиях риска, характерно:

- а) менеджер знает все возможные варианты результата решения и вероятность достижения каждого из них
- б) менеджер знает все возможные варианты результата решения, но не знает вероятности достижения части их
- в) менеджер не знает всех возможных вариантов результата решения, но знает вероятность достижения каждого из известных ему
- г) менеджер не знает ни возможных вариантов результата решения, ни вероятности достижения их

Тест №5

1. Основная цель организации исполнения принятых решений:

- а) устранение помех и причин их возникновения, появляющихся в результате несогласованности действий исполнителей в процессе реализации решений
- б) доведение задач до сознания исполнителей
- в) подготовка исполнителей к выполнению задания
- г) побуждение исполнителей к добросовестному выполнению задания

2. Проверку всех видов ресурсов, задействованных в реализации решения, призван осуществлять контроль:

- а) предварительный
- б) текущий
- в) завершающий
- г) текущий и завершающий

3. Наиболее полно информирует орган управления о ходе выполнения принятых решений функция:

- а) ориентирующая
- б) обратной связи
- в) диагностическая

г) корректирующая

Тест №6

1. Необходимость отдавать кому-либо отчет в своих действиях и поступках – это:

- а) обязанность
- б) ответственность
- в) требование
- г) норма поведения

2. В должностной инструкции руководителя отражается ответственность:

- а) административная
- б) социальная
- в) профессиональная
- г) материальная

3. Отставка руководителя – это форма реализации ответственности:

- а) административной
- б) юридической
- в) политической
- г) социальной

Тест № 7

1. На эффективность принимаемых решений не влияет:

- а) характер использованной информации
- б) компетентность лица, принимающего решений
- в) наличие системы контроля исполнения решений
- г) степень централизации в системе управления

2. Экономическая эффективность при разработке управленческих решений – это:

- а) рыночная стоимость управленческого решения, деленная на суммарные затраты на его разработку
- б) факт достижения цели управленческого решения при меньших затратах в результате более успешных действий персонала
- в) факт достижения цели управленческого решения в плане удовлетворения социальных потребностей за более короткое время для большего количества работников

3. Оценка экономической эффективности управленческих решений косвенным методом основана:

- а) на использовании в расчетах данных, полученных при нескольких вариантах решений, определяющих цену товара и затраты на его производство
- б) расчете эффективности производства в целом и выделении из нее фиксированной части, приходящейся на управленческие решения
- в) оценке непосредственного эффекта от управленческого решения по отношению к принятым стандартам на затраты

Тест №8

1. Факторами макроокружения, влияющими на качество управленческих решений, являются:

- а) экономические условия
- б) потребители продукции и услуг
- в) конкуренты
- г) политика государства
- д) государственные и муниципальные организации

2. Резервный денежный фонд формируется обязательно:

- а) для промышленных предприятий
- б) организаций и предприятий государственной формы собственности
- в) акционерных обществ, кооперативов, предприятий с иностранными инвестициями
- г) организаций и предприятий любой формы собственности

Краткие методические указания для ЗФО

Тестовые задания состоят из вопроса и нескольких вариантов ответа. Решение представляет собой указание номера вопроса и букву, которой обозначен правильный, по мнению студента, вариант ответа. В течение семестра проводится 4 теста по 8 темам на лекционных занятиях, в каждом тесте 16 вопросов.

Шкала оценки для ЗФО

Оценка	Баллы*	Описание
5	14-16	Студент допустил не более 2х ошибок
4	10-13	Студент совершил от 3 до 6 ошибок в ответах на тест
3	6-9	Студент совершил от 7 до 10 ошибок в ответах на тест
2	0-5	Студент совершил 6 и более ошибок в ответах на тест

5.2 Пример контрольной работы¹

1) Предприятие разрабатывает варианты повышения эффективности своей деятельности, в результате реализации предполагаемых стратегий могут быть получены результаты, представленные ниже, в зависимости от условий. Определите наиболее приемлемый вариант.

	Экономический рост	Неизменный уровень экономики	Экономический спад
Выход с новым продуктом	300 млн. руб.	350 млн. руб.	- 50 млн. руб.
Дополнительная реклама	80 млн. руб.	100 млн. руб.	20 млн. руб.
Выход на новый рынок	400 млн. руб.	200 млн. руб.	50 млн. руб.

2) Предприятие разрабатывает варианты повышения эффективности своей деятельности, в результате реализации предполагаемых стратегий могут быть получены результаты, представленные ниже, в зависимости от условий, могущих возникнуть с разной степенью вероятности. Определите наиболее приемлемый вариант.

	Экономический рост 0,5	Неизменный уровень экономики 0,2	Экономический спад 0,3
Выход с новым продуктом	300 млн. руб.	350 млн. руб.	- 50 млн. руб.
Дополнительная реклама	80 млн. руб.	100 млн. руб.	20 млн. руб.
Выход на новый рынок	400 млн. руб.	200 млн. руб.	50 млн. руб.

3) Найдите оптимальную альтернативу при линейной функции

Альтернативы	Месячная зарплата (МЗ), руб.	Длительность рабочей недели, (ДН) часов
Консалтинговая фирма	40000	60

¹ По материалам учебника: Разработка управленческих решений. Дульзон А.А./ Разработка управленческих решений. Дульзон А.А.

Университет	12000	36
Охранная фирма	20000	20

вес зарплаты 0,7;

вес длительности рабочей недели 0,3.

4) Сократите число альтернатив выбора места работы методом эквивалентных обменов. Каждый обмен должен быть пояснен.

Критерий	Предложение А	Предложение В	Предложение С	Предложение Д
Зарплата (тыс. руб)	30	42	51	38
Надежность	Гос. предприятие	Строит. фирма	Инновац. фирма	Магазин фототоваров
Имидж	Высокий	Средний	Мало известна	Мало известен
График работы	Сменный, скользящий, круглосуточно	Жесткий с 8 до 16 и с 16 до 24	Гибкий	Жесткий с 10 до 19
Расстояние от дома	1 час	30 мин.	30 мин.	10 мин.
Продолжительность отпуска	30 дней	18 дней	18 дней	18 дней
Продвижение по службе	Планирование карьеры	Повышение возможно	Нет	Небольшое повышение
Социальный пакет	Д/сад, профилакторий, кредит на жилье	Общежитие, жилье в течение 10 лет	Нет	Нет

Методические указания по решению контрольной работы.

1) Предприятие разрабатывает варианты повышения эффективности своей деятельности, в результате реализации предполагаемых стратегий могут быть получены результаты представленные ниже, в зависимости от условий. Определите наиболее приемлемый вариант.

	Экономический рост	Неизменный уровень экономики	Экономический спад
Выход с новым продуктом	300 млн. руб.	350 млн. руб.	- 50 млн. руб.
Дополнительная реклама	80 млн. руб.	100 млн. руб.	20 млн. руб.
Выход на новый рынок	400 млн. руб.	200 млн. руб.	50 млн. руб.

1. Необходимо определить в каких условиях реализуется выбор стратегии. В представленном примере не представлена вероятность возникновения того или иного события, а следовательно в данном примере представлено среда неопределенности.

В данной среде используются следующие методы: правило Вальда (максимин-правило), максимакс-правило, правило Гурвича, правило Сэвиджа-Нигана, правило Лапласа.

2. Используем правило Вальда. Для каждой внешней ситуации фиксируется минимальное значение, а потом из этих худших значений выбирается максимальное.

	Экономический рост	Неизменный уровень экономики	Экономический спад	Правило Вальда
Выход с новым продуктом	300 млн. руб.	350 млн. руб.	- 50 млн. руб.	-50 млн. руб.
Дополнительная реклама	80 млн. руб.	100 млн. руб.	20 млн. руб.	20 млн. руб.
Выход на новый рынок	400 млн. руб.	200 млн. руб.	50 млн. руб.	50 млн. руб.

Ответ необходимо выбрать стратегию «Выход на новый рынок»

3. максимакс-правило. Ориентируется на предельно оптимистичное ЛПР, для которого определяющим является только результат, достигаемый в лучшем случае.

	Экономический рост	Неизменный уровень экономики	Экономический спад	Максимакс-правило
Выход с новым продуктом	300 млн. руб.	350 млн. руб.	- 50 млн. руб.	350 млн. руб.
Дополнительная реклама	80 млн. руб.	100 млн. руб.	20 млн. руб.	100 млн. руб.
Выход на новый рынок	400 млн. руб.	200 млн. руб.	50 млн. руб.	400 млн. руб.

Ответ необходимо выбрать стратегию «Выход на новый рынок»

4. Правило Гурвича. Данное правило позволяет учесть склонность ЛПР к риску. Для этого вводится коэффициент «оптимизма- пессимизма». У пессимиста значение данного коэффициента лежит в диапазоне от 0 до 0,5, у оптимиста - от 0,5 до 1. Далее каждый максимум по альтернативе умножается на коэффициент, а минимум на 1 – коэффициент. Для примера возьмем значение коэффициента равное 0,4

	Экономический рост	Неизменный уровень экономики	Экономический спад	Правило Гурвича
Выход с новым продуктом	300 млн. руб.	350 млн. руб.	- 50 млн. руб.	$(350 \text{ млн. руб.} \cdot 0,4) + (- 50 \text{ млн. руб.} \cdot 0,6) = 110 \text{ млн. руб.}$

Продолжение таблицы

	Экономический рост	Неизменный уровень экономики	Экономический спад	Правило Гурвича
Дополнительная реклама	80 млн. руб.	100 млн. руб.	20 млн. руб.	$(100 \text{ млн. руб.} \cdot 0,4) + (20 \text{ млн. руб.} \cdot 0,6) = 52 \text{ млн. руб.}$
Выход на новый рынок	400 млн. руб.	200 млн. руб.	50 млн. руб.	$(400 \text{ млн. руб.} \cdot 0,4) + (50 \text{ млн. руб.} \cdot 0,6) = \mathbf{190 \text{ млн. руб.}}$

Ответ необходимо выбрать стратегию «Выход на новый рынок»

5. Стратегия Сэвиджа-Нигана. ЛПР ориентируется на минимизацию максимально плохого результата. Для строится матрица «сожалений». В ней для каждого состояния внешней среды, по каждой альтернативе вычисляется убыток/ущерб, который получается при выборе данной альтернативы по сравнению с оптимальной альтернативой. На следующем этапе в получившейся матрице выбираем максимальные значения по каждой альтернативе.

	Экономический рост	Неизменный уровень экономики	Экономический спад	Стратегия Сэвиджа-Нигана			
				Экономический рост	Неизменный уровень экономики	Экономический спад	Ответ
Выход с новым продуктом	300 млн. руб.	350 млн. руб.	- 50 млн. руб.	400 млн. руб. - 300 млн. руб. = 100 млн. руб.	Max = 0	50 млн. руб. - (- 50 млн. руб.) = 100 млн. руб.	100 млн. руб.

Дополнительная реклама	80 млн. руб.	100 млн. руб.	20 млн. руб.	400 млн. руб. - 80 млн. руб. = 320 млн. руб.	350 млн. руб. - 100 млн. руб. = 250 млн. руб.	50 млн. руб. - 20 млн. руб. = 30 млн. руб.	320 млн. руб.
Выход на новый рынок	400 млн. руб.	200 млн. руб.	50 млн. руб.	Max = 0	350 млн. руб. - 200 млн. руб. = 150 млн. руб.	Max = 0	150 млн. руб.

Ответ: Выбираем альтернативу с минимумом максимального ущерба – «Выход с новым продуктом»

6. Правило Лапласа предполагает, что ЛПР имеет нейтральное отношение к риску. Оно позволяет выбрать альтернативу с максимальной суммарной пользой. Для этого каждому состоянию внешней среды приписывается равная вероятность (которая определяется как 1, деленная на число рассматриваемых состояний среды).

	Экономический рост	Неизменный уровень экономики	Экономический спад	Правило Лапласа
Выход с новым продуктом	300 млн. руб.	350 млн. руб.	- 50 млн. руб.	300 млн. руб. *0,33 + 350 млн. руб. *0,33 + (-50 млн. руб. *0,33) = 200 млн. руб.
Дополнительная реклама	80 млн. руб.	100 млн. руб.	20 млн. руб.	80 млн. руб. *0,33 + 100 млн. руб. *0,33 + 20 млн. руб. *0,33 = 66 667 тыс. руб.
Выход на новый рынок	400 млн. руб.	200 млн. руб.	50 млн. руб.	400 млн. руб. *0,33 + 200 млн. руб. *0,33 + 50 млн. руб. *0,33 = 216 667 тыс. руб.

Ответ необходимо выбрать стратегию «Выход на новый рынок»

7. Результаты расчетов представляем в виде сводной таблицы:

	Экономический рост	Неизменный уровень экономики	Экономический спад	Правило Вальда	Максимум-правило	Правило Гурвица	Стратегия Сэвиджа-Нигана	Правило Лапласа
Выход с новым продуктом	300 млн. руб.	350 млн. руб.	- 50 млн. руб.	-50 млн. руб.	350 млн. руб.	110 млн. руб.	100 млн. руб.	200 млн. руб.
Дополнительная реклама	80 млн. руб.	100 млн. руб.	20 млн. руб.	20 000 тыс.	100 млн. руб.	52 млн. руб.	320 млн. руб.	66 667 тыс. руб.
Выход на новый рынок	400 млн. руб.	200 млн. руб.	50 млн. руб.	50 млн. руб.	400 млн. руб.	190 млн. руб.	150 млн. руб.	216 667 тыс.

									руб.
--	--	--	--	--	--	--	--	--	------

Ответ: Согласно проведенным расчетам наиболее приемлемой является альтернатива «Выход на новый рынок»

2) Предприятие разрабатывает варианты повышения эффективности своей деятельности, в результате реализации предполагаемых стратегий могут быть получены результаты, представленные ниже, в зависимости от условий, могущих возникнуть с разной степенью вероятности. Определите наиболее приемлемый вариант.

	Экономический рост 0,5	Неизменный уровень экономики 0,2	Экономический спад 0,3
Выход с новым продуктом	300 млн. руб.	350 млн. руб.	- 50 млн. руб.
Дополнительная реклама	80 млн. руб.	100 млн. руб.	20 млн. руб.
Выход на новый рынок	400 млн. руб.	200 млн. руб.	50 млн. руб.

1. Необходимо определить в каких условиях реализуется выбор стратегии. В представленном примере указана вероятность возникновения того или иного события, а следовательно, в данном примере представлена среда риска. При представленных условиях возможно использование

	Экономический рост 0,5	Неизменный уровень экономики 0,2	Экономический спад 0,3
Выход с новым продуктом	300 млн. руб.	350 млн. руб.	- 50 млн. руб.
Дополнительная реклама	80 млн. руб.	100 млн. руб.	20 млн. руб.
Выход на новый рынок	400 млн. руб.	200 млн. руб.	50 млн. руб.

2. На практике для принятия решений в условиях риска применяется ряд известных правил: правило модального значения; Байесово правило, называемое также правилом ожидаемого значения.

3. В соответствии с правилом модального значения учитываются только те результаты, вероятность появления которых максимальна. Это правило называют также аксиомой рациональности, поскольку при единичном выборе представляется разумным предполагать, что именно событие, имеющее максимальную вероятность появления, и наступит.

	Экономический рост 0,5	Неизменный уровень экономики 0,2	Экономический спад 0,3
Выход с новым продуктом	300 млн. руб.	350 млн. руб.	- 50 млн. руб.
Дополнительная реклама	80 млн. руб.	100 млн. руб.	20 млн. руб.
Выход на новый рынок	400 млн. руб.	200 млн. руб.	50 млн. руб.

Ответ: согласно проведенным расчетом наиболее приемлемой является альтернатива «Выход с новым продуктом»

4. По правилу Байеса результат каждой альтернативы для каждого состояния среды умножается на вероятность ее появления.

	Экономический рост 0,5	Неизменный уро- вень экономики 0,2	Экономический спад 0,3	Итого
Выход с новым продуктом	300 млн. руб. * 0,5 = 150 млн. руб.	350 млн. руб. * 0,2 = 70 млн. руб.	- 50 млн. руб. * 0,3 = - 15 млн. руб.	150 млн. руб. + 70 млн. руб. +(- 15 млн. руб.) =

				205 млн. руб.
Дополнительная реклама	80 млн. руб. * 0,4 = 40 млн. руб.	100 млн. руб. * 0,2 = 20 млн. руб.	20 млн. руб. * 0,3 = 6 млн. руб.	40 млн. руб. + 20 млн. руб. + 6 млн. руб. = 66 млн. руб.
Выход на новый рынок	400 млн. руб. * 0,5 = 200 млн. руб.	200 млн. руб. * 0,2 = 40 млн. руб.	50 млн. руб. * 0,3 = 15 млн. руб.	200 млн. руб. + 40 млн. руб. +15 млн. руб. = 255 млн. руб.

Ответ: согласно проведенным расчетом наиболее приемлемой является альтернатива «Выход на новый рынок»

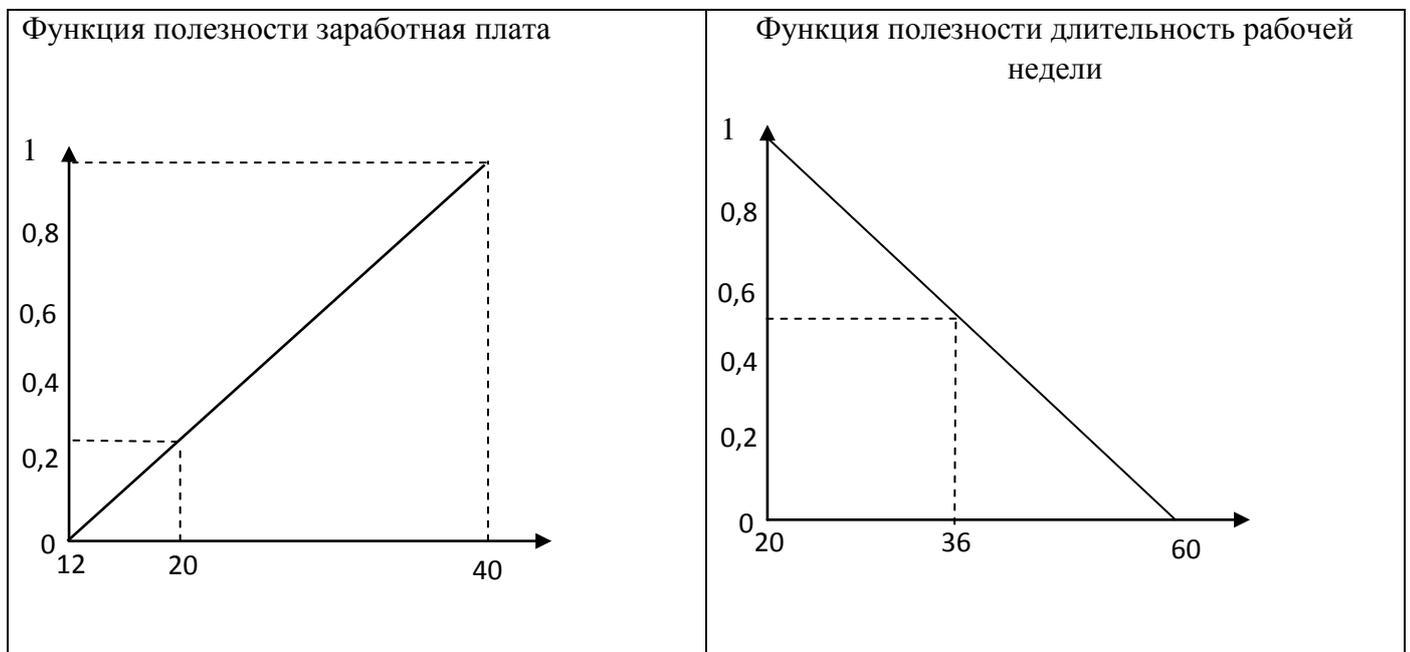
3) Найдите оптимальную альтернативу при линейной функции

Альтернативы	Месячная зарплата (МЗ), руб.	Длительность рабочей недели, (ДН) часов
Консалтинговая фирма	40000	60
Университет	12000	36
Охранная фирма	20000	20

вес зарплаты 0,7;

вес длительности рабочей недели 0,3.

1. Функция полезности для нашего выпускника для обоих атрибутов цели – годовой зарплаты и длительности рабочей недели представлена линейной функцией. Необходимо нормировать функцию на интервал $[0, 1]$, т.е. все релевантные значения параметров должны лежать между худшим значением, равным 0, и лучшим значением, равным 1. Границы (минимальное и максимальное значение параметра) могут быть взяты несколько шире, чем в рассматриваемых альтернативах.



2. Далее необходимо учесть весовые коэффициенты атрибутов.

Альтернативы	Ценность зарплаты	Взвешенная ценность зарплаты	Ценность продолжительности рабочей недели	Взвешенная ценность продолжительности рабочей недели	Суммарная ценность альтернативы
Консалтинго-	1	$1 * 0,7 = 0,7$	0	$0 * 0,3 = 0$	$0,7 + 0 = 0,7$

вая фирма					
Университет	0	$0*0,7=0$	0,5	$0,5*0,3=0,15$	$0+0,15=0,15$
Охранная фирма	0,3	$0,3*0,7=0,21$	1	$1*0,3=0,3$	$0,21+0,3=0,51$

Ответ: согласно проведенным расчетам наиболее приемлемой является альтернатива «Консалтинговая фирма»

4) Сократите число альтернатив выбора места работы методом эквивалентных обменов. Каждый обмен должен быть пояснен.

Критерий	Предложение А	Предложение В	Предложение С	Предложение Д
Зарплата (тыс. руб)	30	42	51	38
Надежность	Гос. предприятие	Строит. фирма	Инновац. фирма	Магазин фототоваров
Имидж	Высокий	Средний	Мало известна	Мало известен
График работы	Сменный, скользящий, круглосуточно	Жесткий с 8 до 16 и с 16 до 24	Гибкий	Жесткий с 10 до 19

Продолжение таблицы

Критерий	Предложение А	Предложение В	Предложение С	Предложение Д
Расстояние от дома	1 час	30 мин.	30 мин.	10 мин.
Продолжительность отпуска	30 дней	18 дней	18 дней	18 дней
Продвижение по службе	Планирование карьеры	Повышение возможно	Нет	Небольшое повышение
Социальный пакет	Д/сад, профилаторий, кредит на жилье	Общежитие, жилье в течение 10 лет	Нет	Нет

Метод равноценных обменов разработан для облегчения выбора альтернатив и принятия решений в ситуациях, когда необходимо учесть ряд факторов. Он предусматривает семь главных шагов:

1. Представить ясную картину всех альтернатив и их следствий для каждого из существенных факторов/целей (таблица следствий).
2. Заменить описания следствий простыми рангами.
3. Выявить абсолютно доминирующие альтернативы, которые могут быть исключены.
4. Исключить доминирующие альтернативы.
5. Выявить практически доминирующие альтернативы и исключить их.
6. Представить сокращенную таблицу следствий (при этом надо от рангов вернуться обратно к исходным величинам и описаниям).
7. Произвести равноценные обмены:
 - а) определить изменение, необходимое для исключения одного из факторов/целей;
 - б) оценить, какое изменение одного из других факторов способно скомпенсировать изменение по п. а);
 - с) произвести равноценный обмен;

- d) исключить фактор, ставший в результате одинаковым для всех альтернатив;
e) проверить и исключить доминирующие альтернативы.
Каждое задание в контрольной работе оценивается по трех бальной системе.

Шкала оценки для ОФО

Оценка	Баллы	Описание
5	6	Оценка «отлично» выставляется, если студент решил задачу, правильно применил методы необходимые для ее решения.
4	4	Оценка «хорошо» выставляется, если студент решил задачу, правильно применил методы, но совершил логические или арифметические ошибки.
3	2	Оценка «удовлетворительно» выставляется, если студент решил задачу, но применил методы не все необходимые методы для ее решения.
2	0	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в случае, если студент не решил задачу и/или неверно применил методы необходимые для решения задачи.