

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**«Российский государственный гуманитарный университет»  
(ФГБОУ ВО «РГГУ»)**

**Филиал РГГУ в г. Домодедово**

Кафедра гуманитарных и социально-экономических дисциплин

**Б1.О.17 УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ  
РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Направление подготовки 38.03.01 «Экономика»

Направленность (профиль) «Финансы и кредит»

Уровень высшего образования «бакалавриат»

Форма обучения очная; очно-заочная

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Домодедово 2023

Управленческие решения  
Рабочая программа дисциплины  
Составитель:  
к.с.н., доцент Спорыхина С.Н.

**УТВЕРЖДЕНО**

Протокол заседания кафедры гуманитарных и социально-экономических дисциплин  
№ 8 от 23.03.2023 г.

## **ОГЛАВЛЕНИЕ**

### **1. Пояснительная записка**

- 1.1 Цель и задачи дисциплины
- 1.2. Формируемые компетенции, соотнесённые с планируемыми результатами обучения по дисциплине
- 1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

### **2. Структура дисциплины**

### **3. Содержание дисциплины**

### **4. Образовательные технологии**

### **5. Оценка планируемых результатов обучения**

- 5.1. Система оценивания
- 5.2. Критерии выставления оценок
- 5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

### **6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

- 6.1. Список источников и литературы
- 6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

### **7. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

### **8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

### **9. Методические материалы**

- 9.1. Планы практических (семинарских, лабораторных) занятий
- 9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ
- 9.3. Иные материалы

## **Приложения**

Приложение 1. Аннотация дисциплины

Приложение 2. Лист изменений

## 1. Пояснительная записка

### 1.1. Цель и задачи дисциплины

Рабочая программа учебной дисциплины «Управленческие решения» является частью основной образовательной программы бакалавриата по направлению подготовки ФГОС ВО 38.03.01 «Экономика».

Цель освоения учебной дисциплины: подготовить бакалавра, умеющего разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать выбор оптимального, исходя из критериев социально-экономической эффективности и экологической безопасности.

Задачи дисциплины: формирование у студентов гуманитарного подхода к разработке и реализации управленческих решений, заключающегося в направлении решений на человека, на его личность, права, установки, ценности, интересы, мотивы и стимулы, на понимание роли и значения действий профессиональных управляющих в процессах социального развития общества, а также уровня их моральной, этической и профессиональной ответственности.

### 1.2. Формируемые компетенции, соотнесенные с планируемыми результатами обучения по дисциплине.

| Коды компетенции                                                                                                                                                                | Содержание компетенций                                                                                                  | Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений | УК-2.1 Анализирует имеющиеся ресурсы и ограничения, оценивает и выбирает оптимальные способы решения поставленных задач | <p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- взаимосвязи процесса управления и управленческих решений;</li> <li>- классификацию и типологию управленческих решений;</li> <li>- условия и факторы обеспечения качества управленческих решений; технологию разработки и ресурсное обеспечение управленческих решений;</li> <li>- методологию процесса разработки решений;</li> <li>- основные модели и методы моделирования, используемые в процессе разработки управленческих решений.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применять на практике основы теории разработки управленческих решений;</li> <li>- отслеживать тенденции и прогнозировать изменения управленческих и хозяйственных ситуаций с целью оптимизации принимаемых управленческих решений;</li> <li>- использовать организационные методы снижения неопределенности и</li> </ul> |

|                                                                                                           |                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                           |                                                                                                     | <p>риска;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- определять источники актуальной, полной и достоверной управленческой информации для подготовки решений.</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками сбора и количественной оценки социально-экономической информации, навыками установления контактов с персоналом организации и коллективной работы при обсуждении проблемы и выработке вариантов ее решения, навыками мотивации и инструктирования исполнителей управленческих решений.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <p>УК-10 Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности</p> | <p>УК-10.1 Понимает экономические законы и их проявления в различных областях жизнедеятельности</p> | <p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- информационные условия разработки и реализации управленческих решений; приложение системы мотивации персонала в подготовке и реализации управленческих решений;</li> <li>- систему управления риском и методы управления риском;</li> <li>- методы анализа альтернативных вариантов решений;</li> <li>- способы и приемы повышения эффективности управленческих решений, контроля их реализации.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- организовывать работу коллектива по реализации управленческих решений, как в условиях стабильности, так и в экстремальных ситуациях; рассчитывать эффективность принимаемых управленческих решений;</li> <li>- осуществлять прогнозирование возникновения конфликтов и разрабатывать меры по их предупреждению в процессе подготовки управленческих решений;</li> <li>- использовать приемы обеспечения социальной и нравственно-этической ответственности при исполнении решений.</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками установления контактов с персоналом организации и</li> </ul> |

|                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                          | <p>коллективной работы при обсуждении проблемы и выработке вариантов ее решения, навыками мотивации и инструктирования исполнителей управленческих решений.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <p>ОПК-4 Способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности;</p> | <p>ОПК-4.2 Использует методы формирования финансово-экономической отчетности хозяйствующих субъектов и выявления резервов повышения эффективности их деятельности для принятия организационно-управленческих решений</p> | <p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основы экономических знаний и механизмы их использования в различных сферах деятельности;</li> <li>- основы планирования и организации управленческих мероприятий;</li> <li>- основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач;</li> <li>- современный инструментарий и механизмы оценки факторов макроэкономической среды на функционирование хозяйствующего субъекта</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;</li> <li>- использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками экономического мышления,</li> <li>- навыками постановки экономических и управленческих целей и их эффективного достижения;</li> <li>- навыками распределения и делегирования полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;</li> </ul> |

|  |  |                                                                                                         |
|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | - современным инструментарием управления человеческими ресурсами;<br>- навыками многофакторного анализа |
|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 1.3. Место учебной дисциплины в структуре образовательной программы

Рабочая программа учебной дисциплины «Управленческие решения» является частью основной образовательной программы бакалавриата по направлению подготовки ФГОС ВО 38.03.01 «Экономика» и относится к обязательной части блока дисциплин учебного плана.

Изучение дисциплины основано на следующей предварительно сформированной компетенции: УК-2, УК-10, ОПК-4.

Курс базируется на знаниях, которые получены в результате изучения студентами следующих учебных дисциплин: «Основы предпринимательской деятельности», «Введение в профессию».

В результате освоения дисциплины формируются знания, умения и владения, необходимые для изучения следующих дисциплин: «Экономическая эффективность организационно-управленческих решений», «Стратегический менеджмент».

## 2. Структура дисциплины

### Для очной формы обучения набор 2023

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 4 зачетных единицы, 144 ч., в том числе контактная работа обучающихся с преподавателем 56 ч, промежуточная аттестация 18 ч., самостоятельная работа обучающихся 70 ч.

| № п/п | Раздел дисциплины                                                       | Семестр | Виды учебной работы (в часах) |                      |                        |                          | Формы текущего контроля успеваемости<br>Форма промежуточной аттестации |
|-------|-------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------------------|----------------------|------------------------|--------------------------|------------------------------------------------------------------------|
|       |                                                                         |         | лекции                        | Практические занятия | самостоятельная работа | Промежуточная аттестация |                                                                        |
| 1     | Тема 1. Функции решения в методологии и организации процесса управления | 4       | 1                             | 2                    | 7                      |                          | собеседование                                                          |
| 2     | Тема 2. Типология управленческих решений                                | 4       | 1                             | 2                    | 7                      |                          | собеседование,<br>блиц-опрос                                           |
| 3     | Тема 3. Условия и факторы качества управленческих                       | 4       | 2                             | 4                    | 6                      |                          | собеседование,                                                         |

|    |                                                                                               |   |           |           |           |           |                              |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---|-----------|-----------|-----------|-----------|------------------------------|
|    | решений                                                                                       |   |           |           |           |           | блиц-опрос                   |
| 4  | Тема 4. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения         | 4 | 2         | 4         | 6         |           | собеседование,<br>блиц-опрос |
| 5  | Тема 5. Целевая ориентация управленческих решений                                             | 4 | 2         | 4         | 6         |           | собеседование,<br>блиц-опрос |
| 6  | Тема 6. Анализ альтернатив действий                                                           | 4 | 2         | 4         | 5         |           | собеседование,<br>блиц-опрос |
| 7  | Тема 7. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив                           | 4 | 2         | 4         | 5         |           | собеседование,<br>блиц-опрос |
| 8  | Тема 8. Условия неопределенности и риска                                                      | 4 | 2         | 4         | 6         |           | собеседование,<br>блиц-опрос |
| 9  | Тема 9. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска | 4 | 2         | 4         | 5         |           | собеседование,<br>блиц-опрос |
| 10 | Тема 10. Эффективность решений                                                                | 4 | 2         | 4         | 6         |           | собеседование,<br>блиц-опрос |
| 11 | Тема 11. Контроль реализации управленческих решений                                           | 4 | 2         | 4         | 5         |           | собеседование,<br>блиц-опрос |
| 12 | Тема 12. Управленческие решения и ответственность                                             | 4 | 2         | 4         | 6         |           | собеседование,<br>блиц-опрос |
|    | <b>Экзамен</b>                                                                                | 4 |           |           |           | 18        | Экзамен по билетам           |
|    | <b>Итого:</b>                                                                                 | 4 | <b>22</b> | <b>34</b> | <b>70</b> | <b>18</b> |                              |



### Для очно-заочной формы обучения набор 2023

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 4 зачетных единицы, 144 ч., в том числе контактная работа обучающихся с преподавателем 32 ч, промежуточная аттестация 18 ч., самостоятельная работа обучающихся 94 ч.

| № п/п | Раздел дисциплины                                                                     | Семестр | Виды учебной работы (в часах) |                      |                        |                          | Формы текущего контроля успеваемости<br>Форма промежуточной аттестации |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------------------|----------------------|------------------------|--------------------------|------------------------------------------------------------------------|
|       |                                                                                       |         | лекции                        | Практические занятия | самостоятельная работа | Промежуточная аттестация |                                                                        |
| 1     | Тема 1. Функции решения в методологии и организации процесса управления               | 5       | 1                             | 1                    | 8                      |                          | собеседование                                                          |
| 2     | Тема 2. Типология управленческих решений                                              | 5       | 1                             | 1                    | 7                      |                          | собеседование,<br>блиц-опрос                                           |
| 3     | Тема 3. Условия и факторы качества управленческих решений                             | 5       | 1                             | 1                    | 7                      |                          | собеседование,<br>блиц-опрос                                           |
| 4     | Тема 4. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения | 5       | 1                             | 1                    | 8                      |                          | собеседование,<br>блиц-опрос                                           |
| 5     | Тема 5. Целевая ориентация управленческих решений                                     | 5       | 1                             | 2                    | 8                      |                          | собеседование,<br>блиц-опрос                                           |
| 6     | Тема 6. Анализ альтернатив действий                                                   | 5       | 1                             | 2                    | 8                      |                          | собеседование,<br>блиц-опрос                                           |
| 7     | Тема 7. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив                   | 5       | 1                             | 2                    | 8                      |                          | собеседование,<br>блиц-опрос                                           |
| 8     | Тема 8. Условия неопределенности и риска                                              | 5       | 1                             | 2                    | 8                      |                          | собеседование,<br>блиц-опрос                                           |
| 9     | Тема 9. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях                  | 5       | 1                             | 2                    | 8                      |                          | собеседование,                                                         |

|    |                                                     |   |           |           |           |           |                              |
|----|-----------------------------------------------------|---|-----------|-----------|-----------|-----------|------------------------------|
|    | неопределенности и риска                            |   |           |           |           |           | блиц-опрос                   |
| 10 | Тема 10. Эффективность решений                      | 5 | 1         | 2         | 8         |           | собеседование,<br>блиц-опрос |
| 11 | Тема 11. Контроль реализации управленческих решений | 5 | 1         | 2         | 8         |           | собеседование,<br>блиц-опрос |
| 12 | Тема 12. Управленческие решения и ответственность   | 5 | 1         | 2         | 8         |           | собеседование,<br>блиц-опрос |
|    | <b>Экзамен</b>                                      | 5 |           |           |           | 18        | Экзамен по билетам           |
|    | <b>Итог (за семестр)</b>                            | 5 | <b>12</b> | <b>20</b> | <b>94</b> | <b>18</b> |                              |

### 3. Содержание дисциплины.

#### Тема 1. Функции решения в методологии и организации процесса управления

Процесс управления и управленческие решения (УР). Принятие решения в управлении. Роль решения в деятельности менеджера. Значение, сущность и функции управленческого решения. Уровни принятия решений в организации. Иерархия решений

Информационные процессы в организации, информационное поле организации. Общая характеристика управленческой информации, необходимой для разработки решения. Классификация информации по видам источников. Информационные системы.

Содержание и стадии процесса принятия УР: анализ ситуации и оценка степени важности, постановка проблемы, выявление ограничений и разработка альтернатив принятия решения, реализация решения, контроль исполнения решения и обобщение опыта. Принятие решений в условиях ограничений. Формы разработки и реализации УР. Информационное обеспечение УР и информационная безопасность.

Управленческие решения в условиях рынка. Модель процесса подготовки и принятия решений. Отраслевые особенности, влияющие на методы разработки решения.

#### Тема 2. Типология управленческих решений

Типология управленческих решений: по используемым методам; по творческому вкладу; по степени формализации проблемы.

Типология управленческих решений по признаку неопределенности заранее заданного результата: с фиксированным набором альтернатив, бинарное, многоальтернативное, инновационное (новаторское).

Общий подход к классификации УР. Варианты классификаций УР. Управленческие решения, отражающие личностные характеристики менеджера: уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные, осторожные. Управленческие решения, основанные на интуиции и суждении. Рациональные решения.

### **Тема 3. Условия и факторы качества управленческих решений**

Свойства качественных решений. Состав требований, обеспечивающих качественное УР: применение совокупности научных подходов, принципов менеджмента, методов оптимизации, использование качественной информации. Факторы, влияющие на результат и определяющие качество и эффективность УР. Факторы внутренней природы, связанные с управляющей и управляемой системами, и факторы внешней (окружающей) среды. Организационно-психологические предпосылки качества решения.

### **Тема 4. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения**

Общие сведения о теории принятия решения и теории оптимальных решений. Психологические теории человеческого поведения при принятии решений: теория поиска доминантной структуры и теория конструирования стратегий. Виды стратегий принятия решений.

Общий подход к технологии и моделированию процесса разработки УР. Взаимодействие методов и моделей при разработке УР. Аналитические, статистические и математические методы. Неформальные (эвристические), коллективные, формальные (количественные) методы и их особенности. Активизирующие методы: методы психологической активизации, теоретико-игровой метод. Моделирование таблицы решений; «дерево решений». Методы сравнения альтернатив решений.

Экспертные методы принятия УР: особенности, область использования и разновидности метода экспертных оценок. Обработка экспертных оценок. Методы прогнозирования в ЗПР. Принципы и классификация методов прогнозирования. Методы экстраполяции, неформальные методы, метод «Дельфы».

### **Тема 5. Целевая ориентация управленческих решений**

Целевая ориентация УР: взаимосвязь целей и решений; альтернативы достижения целей. Взаимосвязь миссии организации и процесса разработки УР. Воздействие стратегии организации на целевую ориентацию УР. Методология процесса разработки решений. Анализ альтернатив УР. Выявление управляемых факторов. Сравнение альтернатив и выбор решения (индивидуальный и групповой метод решения). Критерии принятия УР. Требования к критериям принятия УР. Системный подход к УР.

### **Тема 6. Анализ альтернатив действий**

Анализ альтернатив действий при разработке управленческих решений. Выявление управляемых факторов. Сравнение альтернатив и выбор решения (индивидуальный и групповой метод решения). Определение относительной ценности альтернативных вариантов решения.

### **Тема 7. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив**

Воздействие факторов внешней среды на функционирование предприятия. Элементы внутренней среды предприятия. Классификация ситуаций и проблем. Причины возникновения проблемных ситуаций. Ситуации, требующие принятия решений. Критерии важности проблемных ситуаций. Основные типы задач управления, решаемые в организациях. Приведение ситуаций к типовым задачам управления. Характеристика основных элементов ситуации. Виды представления ситуации. Правила принятия решений и формализация задачи принятия решений (ЗПР).

### **Тема 8. Условия неопределенности и риска**

Природа неопределенности и риска. Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернативных решений. Неопределенность хозяйственной ситуации: отсутствие информации, случайность и противодействие. Прогнозирование состояния внешней среды. Формирование концепции риска как экономической категории. Современная практика применения теории риска в отечественной и зарубежной экономической деятельности. Источники и виды неопределенности.

Классификация рисков как основа эффективной организации управления риском. Источники и виды потерь. Показатели риска и методы его оценки. Зоны риска: зона отсутствия потерь, зона допустимого риска, зона критического риска, зона катастрофического риска. Кривая риска, построение и определение предельных значений показателей риска. Анализ и оценка последствий риска.

### **Тема 9. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска**

Риск принятия решений и риск реализации решений. Оценка возможных потерь в производственном, финансовом и коммерческом предпринимательстве. Оценка комплексного риска. Способы оценки степени риска и размера возможного ущерба.

Система управления риском и финансовыми отношениями. Сущность и содержание системы управления риском. Организационная схема и функции системы управления риском. Стратегические и эвристические правила в системе управления риском. Оценка степени риска инвестора. Теория полезности и ее использование для поиска решений в условиях неопределенности и риска. Правило деления капитала с целью снижения риска. Приемы снижения степени риска: диверсификация, страхование. Снижение факторов риска при использовании методов опережающего управления.

Особенности коллективных решений, связанных с риском. Риск и стандартные решения. Влияние индивидуальных особенностей ЛПР на способность к риску.

Применение механизма интуиции для разработки решений. Психология поведения руководителей в ситуациях риска. Понятие паники и ее влияние на управленческие решения.

### **Тема 10. Эффективность решений**

Управленческие решения как инструмент реконструкции и развития организации. Особенности оценки эффективности УР. Методологические подходы к оценке эффективности УР. Примеры оценок экономической эффективности УР. Примеры расчета эффективности коммерческих решений.

Разработка методов принятия УР в режиме управленческого консультирования. Диалоговые компьютерные системы принятия УР. Компьютерные технологии интеллектуальной поддержки УР.

### **Тема 11. Контроль реализации управленческих решений**

Организация выполнения принятых решений. Методы контроля и механизм его осуществления. Социально-психологические аспекты контроля и оценки исполнения решений. Диагностика возможных конфликтов и разработка мер по их разрешению при реализации УР.

### **Тема 12. Управленческие решения и ответственность**

Социально-психологические основы разработки УР. Особенности поведения человека в процессе разработки УР. Качественная модель лица, принимающего решение. Этические аспекты разработки и принятия УР. Сущность и виды ответственности. Нравственная, социальная и экологическая ответственность руководителя за реализацию УР.

## **4. Образовательные технологии**

При реализации программы дисциплины «Управленческие решения» используются различные образовательные технологии: аудиторные занятия проводятся в виде лекций и практических занятий. Лекции проводятся по типу проблемных лекций, лекций-визуализаций, лекций-дискуссий, лекций с применением техники обратной связи, лекций с разбором конкретных ситуаций.

На Практических занятиях, проводимых по типу занятие-дискуссия, занятие - развернутая беседа с обсуждением докладов, предусмотрено обсуждение основополагающих и наиболее сложных вопросов курса, заслушивание докладов. Темы практических занятий отражают последовательность изучения курса в соответствии с программой.

Самостоятельная работа студентов подразумевает подготовку докладов, самоконтроль, подготовку к тестированию, работу с нормативно-правовыми актами и информационными ресурсами. Для самостоятельной работы студентов подготовлены задания для самостоятельной работы, список источников и литературы.

| <i>№<br/>n/n</i> | <i>Наименование темы</i> | <i>Виды учебной<br/>работы</i> | <i>Образовательные технологии</i> |
|------------------|--------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|
| <i>1</i>         | <i>2</i>                 | <i>3</i>                       | <i>5</i>                          |

|    |                                                                                               |                                        |                                                                             |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Тема 1. Функции решения в методологии и организации процесса управления                       | Лекция 1,<br>практическое<br>занятие 1 | Лекция-визуализация<br>Консультационная работа<br>преподавателя<br><br>Тест |
| 2. | Тема 2. Типология управленческих решений                                                      | Лекция 1,<br>практическое<br>занятие 1 | Лекция-визуализация<br>Консультационная работа<br>преподавателя<br><br>Тест |
| 3. | Тема 3. Условия и факторы качества управленческих решений                                     | Лекция 2,<br>практическое<br>занятие 2 | Лекция-визуализация<br>Консультационная работа<br>преподавателя<br><br>Тест |
| 4. | Тема 4. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения         | Лекция 3,<br>практическое<br>занятие 3 | Лекция-визуализация<br>Консультационная работа<br>преподавателя<br><br>Тест |
| 5. | Тема 5. Целевая ориентация управленческих решений                                             | Лекция 4,<br>практическое<br>занятие 4 | Лекция-визуализация<br>Консультационная работа<br>преподавателя<br><br>Тест |
| 6. | Тема 6. Анализ альтернатив действий                                                           | Лекция 4,<br>практическое<br>занятие 4 | Лекция-визуализация<br>Консультационная работа<br>преподавателя<br><br>Тест |
| 7. | Тема 7. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив                           | Лекция 5,<br>практическое<br>занятие 5 | Лекция-визуализация<br>Консультационная работа<br>преподавателя             |
| 8. | Тема 8. Условия неопределенности и риска                                                      | Лекция 6,<br>практическое<br>занятие 6 | Лекция-визуализация<br>Консультационная работа<br>преподавателя<br><br>Тест |
| 9. | Тема 9. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска | Лекция 7,<br>практическое              | Лекция-визуализация<br>Консультационная работа<br>преподавателя             |

|     |                                                     |                                        |                                                                         |
|-----|-----------------------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
|     |                                                     | занятие 7                              | Тест                                                                    |
| 10. | Тема 10. Эффективность решений                      | Лекция 8,<br>практическое<br>занятие 8 | Лекция-визуализация<br>Консультационная работа<br>преподавателя<br>Тест |
| 11. | Тема 11. Контроль реализации управленческих решений | Лекция 8,<br>практическое<br>занятие 8 | Лекция-визуализация<br>Консультационная работа<br>преподавателя<br>Тест |
| 12. | Тема 12. Управленческие решения и ответственность   | Лекция 8,<br>практическое<br>занятие 8 | Лекция-визуализация<br>Консультационная работа<br>преподавателя<br>Тест |

#### Перечень компетенций с указанием этапов их формирования

| № п/п | Код компетенции | Наименование темы                                                                                                                                                                                                                                                                     | Наименование оценочного средства |
|-------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| 1     | УК-2.1          | Тема 1. Функции решения в методологии и организации процесса управления<br><br>Тема 2. Типология управленческих решений<br><br>Тема 3. Условия и факторы качества управленческих решений<br><br>Тема 4. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения | Тест<br>Контрольная работа       |
| 2     | УК-10.1         | Тема 5. Целевая ориентация управленческих решений<br><br>Тема 6. Анализ альтернатив действий<br><br>Тема 7. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив<br><br>Тема 8. Условия неопределенности и риска                                                               | Тест<br>Контрольная работа       |

|   |         |                                                                                                                                                                                                                                                                |                            |
|---|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
|   |         | <p>Тема 9. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска</p> <p>Тема 10. Эффективность решений</p> <p>Тема 11. Контроль реализации управленческих решений</p> <p>Тема 12. Управленческие решения и ответственность</p> |                            |
| 3 | ОПК-4.2 | <p>Тема 9. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска</p> <p>Тема 10. Эффективность решений</p> <p>Тема 11. Контроль реализации управленческих решений</p> <p>Тема 12. Управленческие решения и ответственность</p> | Тест<br>Контрольная работа |

## 5. Оценка планируемых результатов обучения

### 5.1. Система оценивания

| Форма контроля              | Максимальное количество баллов за одну работу | Максимальное количество баллов всего |
|-----------------------------|-----------------------------------------------|--------------------------------------|
| Посещение лекций            | 2                                             | 20                                   |
| Подготовка и защита доклада | 10                                            | 20                                   |
| Тестирование                | 5                                             | 10                                   |
| Проверочная работа          | 10                                            | 10                                   |
| Всего за текущий контроль   |                                               | 60                                   |
| Экзамен                     |                                               | 40                                   |
| Итого за семестр            |                                               | 100                                  |

Полученный совокупный результат конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

| 100-балльная шкала | Традиционная шкала |  | Шкала ECTS |
|--------------------|--------------------|--|------------|
| 95 – 100           | отлично            |  | A          |
| 83 – 94            |                    |  | B          |



|         |                     |            |    |
|---------|---------------------|------------|----|
|         |                     | зачтено    |    |
| 68 – 82 | хорошо              |            | С  |
| 56 – 67 | удовлетворительно   |            | D  |
| 50 – 55 |                     | E          |    |
| 20 – 49 | неудовлетворительно | не зачтено | FX |
| 0 – 19  |                     |            | F  |

## 5.2. Критерии выставления оценки по дисциплине

| Баллы/Шкала ECTS | Оценка по дисциплине                              | Критерии оценки результатов обучения по дисциплине                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 100-83/A,B       | «отлично»/»<br>зачтено<br>(отлично)/<br>«зачтено» | <p>Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения.</p> <p>Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне - «высокий».</p> |
| 82-68/C          | «хорошо»/»<br>зачтено<br>(хорошо)/<br>«зачтено»   | <p>Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей.</p> <p>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом</p>                                                                                                                                          |

|           |                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           |                                                                     | <p>результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне - «хороший».</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 67-50/D,E | «удовлетворительно»/<br>«зачтено (удовлетворительно)»/<br>«зачтено» | <p>Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне - «достаточный».</p> |
| 49-0/F,FX | «неудовлетворительно»/<br>не зачтено                                | <p>Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p>      |

5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

***Примерная тематика контрольных работ:***

1. Сущность управленческих решений (социальная, экономическая, организационная, правовая).
2. Функции решений.
3. Формы разработки управленческих решений
4. Формы реализации управленческих решений.
5. Классификация управленческих решений
6. Основные этапы разработки управленческих решений.
7. Первый блок этапов разработки управленческого решения – подготовка к разработке управленческого решения (этапы и их содержание).
8. Второй блок этапов разработки управленческого решения – разработки управленческого решения (этапы и их содержание).
9. Третий блок этапов разработки управленческого решения – принятие решения, реализация, анализ результата(этапы и их содержание).
10. Условия и факторы качества управленческих решений.
11. Методы управления качеством
12. Оценка качества управленческого решения.
13. Модель «естественной организации».
14. Модель «организация-община».
15. Модель интеракционистской организации.
16. Модель конфликтной организации.
17. Социотехническая модель.
18. Институциональная модель.
19. Характеристика метода «Мозговая атака».
20. Взаимосвязь целей и решений.
21. выявление управляемых факторов и определение альтернатив.
22. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив.
23. Элементы внутренней среды предприятия.
24. Риск и его разновидности.
25. Меры по снижению возможного риска.

***Примерная тематика тестовых заданий:***

- 1. Функции решения в методологии и организации процесса управления**
- 1.1. Лицо, наделенное правом принимать решения или их реализовывать, называется:**
  1. субъектом решения;
  2. директор;
  3. ответственное лицо;
  4. управляющий.
- 1.2. Тех, кто оценивает решения, называют:**
  1. консультантами;
  2. экспертами;
  3. специалистами;
  4. инструкторами.
- 1.3. Решение может приниматься человеком в системах:**
  1. технической;
  2. культурной;
  3. социальной;
  4. организационной.

**1.4. Стадия разработки управленческого решения «реализация решения» состоит из следующих этапов:**

2. организация выполнения решения;
3. анализ и контроль выполнения решения;
4. обратная связь;
5. получение информации о ходе выполнения решения.

**1.5. Задача этапа «анализ ситуации» состоит в том, чтобы:**

2. выделить ключевые проблемы, на которые необходимо обратить внимание;
3. выявить факторы, определяющие развитие ситуации;
4. оценить развитие анализируемой ситуации;
5. разработать качественные и количественные оценочные системы.

**1.6. В процесс реализации управленческого решения включены следующие элементы:**

1. коллективная экспертная оценка;
2. принятие решения;
3. разработка плана действий;
4. сравнительная оценка.

**1.7. Решения, принимаемые руководителем в социальной системе, называются:**

2. целевыми;
3. организационными;
4. управленческими;
5. социальными.

**1.8. Организационная сущность управленческого решения состоит в том, что организация должна иметь:**

1. систему контроля;
2. необходимый персонал;
3. возможность оперативного перераспределения ресурсов;
4. утвержденный план.

**1.9. Социальная сущность управленческого решения заключается в:**

1. механизме адаптации существующей организационной структуры управления под новые цели и задачи;
2. механизме управления исполнителями с целью достижения взаимодействия всех его участников;
3. координации и регулировании управляемых объектов;
4. технологиях сбора информации о деятельности объекта

**1.10. Технологическая сущность управленческого решения заключается в:**

1. стимулировании эффективного труда руководителей организации;
2. стимулировании труда сотрудников организации;
3. возможности обеспечения персонала необходимыми техническими, информационными средствами и ресурсами;
4. возможности обеспечения эффективной работы организации по реализации управленческого решения.

**1.11. Процессы принятия управленческих решений в организациях, как правило, носят:**

1. индивидуальный характер;

2. групповой;
3. паритетный;
4. иерархический.

**1.12. Управленческое решение это:**

1. процесс;
2. акт;
3. факт;
4. организационный момент.

**1.13. К формам разработки управленческого решения относят:**

1. указ;
2. положение;
3. устав;
4. схема.

**1.14. К формам реализации управленческих решений относят:**

1. соглашение;
2. договор;
3. сообщение;
4. совет.

**1.15. Оферта и акцепт составляют:**

1. контракт;
2. договор;
3. положение;
4. модель.

**1.16. К элементам процесса принятия решения относятся:**

1. проблемы;
2. альтернативы;
3. операции;
4. варианты.

**1.17. К общим функциям процесса разработки и принятия управленческих решений относят:**

1. организация разработки и исполнения решения;

2. планирование состава и содержания выбранных способов разработки и реализации будущего решения;
3. целеполагание;
4. управление.

**1.18. К уровням принятия решения относят:**

1. горизонтальный;
2. рутинный;
3. адаптивный;
4. операционный.

**1.19. Селективный уровень принятия решений требует:**

1. инициативы и свободы действий;
2. определенного уровня конкретных знаний в той области в которой необходимо принять решение;
3. заранее определенных действий;
4. умения сочетать новые идеи и накопленный опыт.

**1.20. Инновационный уровень принятия решения требует:**

1. обширной базы успешно апробированных ранее методов;
2. способностей и умения разобраться в совершенно новой и неизученной проблеме;
3. набор проверенных схем;
4. дисциплинированности от лица, принимающего решение.

**1.21. Стадия разработки управленческого решения «признание необходимости решения» включает в себя следующие этапы:**

1. изучение ситуации;
2. выбор метода анализа ситуации;
3. интерпретация и формулирование проблемы;
4. Определение критериев успешного решения проблемы.

**1.22. Стадия разработки управленческого решения «выработка решения» включает в себя следующие этапы:**

1. разработка альтернатив;
2. оценка возможных альтернатив;
3. определение критериев успешного решения;
4. выбор альтернативы.

**1.23. К процедурам стадии реализации управленческого решения относятся:**

1. разработка плана реализации решения;
2. контроль выполнения решения;

3. анализ необходимых ресурсов;
4. определение числа исполнителей.

**1.24. Инструментом функции контроля является:**

2. сбор и обработка информации;
3. учет;
4. корректировка показателей;
5. выявление отклонений.

**Тема 2. Типология управленческих решений**

**2.1. По признаку управленческих функций решения подразделяют на:**

1. решения по планированию;
2. индивидуальные решения;
3. решения по маркетингу;
4. организационное решение.

**2.2. По объекту управления выделяют:**

1. решения по производству;
2. групповые решения;
3. единичные решения;
4. решения мотивации участников организации.

**2.3. Синергетические решения – это решения, при которых эффективность расходования ресурсов на единицу полученного эффекта:**

1. непропорционально снижается;
2. соответствует нормам и нормативам;
3. резко возрастает;
4. резко возрастает, а затем снижается.

**2.4. Экономические решения классифицируют на:**

1. финансовые;
2. оперативные;
3. стабилизационные;
4. стратегические.

**2.5. По времени наступления последствий для объекта управления и среды решения могут быть:**

1. среднесрочные;

2. долгосрочные;
3. стратегические;
4. разовые.

**2.6. По содержанию управленческие решения классифицируют на:**

1. экономические;
2. политические;
3. инновационные;
4. юридические.

**2.7. По степени охвата и регулирования общественных отношений управленческие решения делятся на:**

1. единичные;
2. социальные;
3. всеобщие;
4. отдельные.

**2.8. По форме управленческие решения подразделяют на:**

1. письменные;
2. договорные;
3. приказ;
4. указание.

**2.9. В зависимости от порядка разработки и принятия, управленческие решения, подразделяют на:**

1. индивидуальные;
2. непосредственные;
3. единоличные;
4. опосредованные.

**1.10. В зависимости от того, на какой стадии управленческого процесса возникают управленческие решения их можно классифицировать на:**

1. регулятивные;
2. контрольные;
3. координирующие;
4. эффективные.



**1.11. Обоснованные управленческие решения, приводящие к достижению поставленной цели, принятые на основании глубокой проработки имеющейся информации называются:**

1. уравновешенные;
2. импульсивные;
3. инертные;
4. осторожные.

**Вопросы для осуждения:**

1. Проанализируйте обоснованность необходимости классификации управленческих решений.
2. Рассмотрите принципы классификации управленческих решений.

**Тема 3. Факторы и условия качества управленческих решений**

**3.1. Качество управленческих решений – это:**

1. эффективные условия функционирования организации;
2. степень соответствия управленческого решения требованиям (стандартам) организации; Степень соответствия выработанных теоретических рекомендаций по обоснованию цели и путей ее достижения той реальной проблеме, которая является предметом решения.(бирман)
3. эффективность реализации управленческого решения;
4. степень соответствия параметров выбранной альтернативы решения определенной системе характеристик объекта управления.

**3.2.Общее качество управленческого решения вычисляется как:**

1. сумма значений качеств этапов, операций, стадий составляющих управленческое решение и последовательно выполняющихся;
2. разница между значениями всех составляющих этапов, стадий и операций, выполняющихся последовательно;
3. произведение значений качеств всех составляющих этапов, стадий и операций, выполняющихся последовательно;
4. производное значений качеств всех составляющих этапов, стадий и операций, выполняющихся последовательно.

**3.4. К элементам, влияющим на качество процесса разработки управленческого решения, относят:**

1. лицо, принимающее решение;
2. информация;
3. значения качеств составляющих этапов;
4. методы разработки управленческих решений.

**3.5. Обоснованность, как условие качества управленческого решения означает:**

1. знание объективных законов развития системы и конкретного объекта управления, применительно к которому принимается решение;
2. психологически следует быть готовым к тому, что может возникнуть ситуация, при которой необходимо изменить решение;
3. принятое решение должно соответствовать реальным условиям функционирования объекта;

4. решение должно приниматься лицом или органом, имеющим соответствующее законное основание его принимать.

**3.6. Системность как условие качества управленческого решения включает в себя:**

1. необходимость прогнозировать тенденции развития объекта управления;
2. логическую связь между целями и методами их достижения
3. единство подхода к решению разных проблем, связанных между собой
4. накопление практического опыта.

**3.7. Практичность, как условие качества управленческого решения означает, что:**

1. организация должна располагать возможностями для реализации управленческого решения в ограниченные сроки и при имеющихся ресурсах;
2. время, затраченное на принятие и реализацию управленческого решения должно соответствовать реальным условиям;
3. необходимо уделять особое внимание условиям сбора необходимой информации;
4. к разработке управленческого решения необходимо привлекать собственных специалистов в качестве консультантов.

**3.8. К факторам качества управленческого решения ситуационного характера относят:**

1. метод получения информации;
2. позиция;
3. моральные и правовые нормы.
4. методика.

**3.9. К факторам качества управленческого решения поведенческого характера относят:**

1. квалификация;
2. личность руководителя;
3. анализ и прогноз;
4. научное предсказание.

**Вопросы для обсуждения**

1. Проанализируйте требования, обеспечивающие качественное управленческое решение.
2. Рассмотрите различные методологические подходы к формированию качества управленческих решений.

**Тема 4. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения**

**4.2. Математические методы подразделяются на:**

1. статистические;
2. многомерные;
3. метод коллективного блокнота;
4. метод синектики.

**4.3. К основным особенностям метода «Дельфы» относятся:**

1. открытость обсуждения;
2. анонимность суждений;
3. наличие обратной связи;

4. разнообразие точек зрения;

**4.4. К наиболее часто встречающимся методам коллективной выработки управленческого решения относятся:**

1. «кружки качества»;
2. круговой метод;
3. метод прямого воздействия;
4. выбора альтернатив.

**4.5. Метод коллективной выработки управленческих решений «Метаплан» состоит в проведении:**

1. собрания группы из 3-10 рядовых исполнителей во главе с руководителем для обсуждения проблем управления качеством;
2. открытой дискуссии по обсуждаемой проблеме для выработки едино мнения экспертов;
3. собрания группы из 4-5 человек, которая составляет прогнозы желательного и нежелательного будущего и в соответствии с ними высказывает идеи о направлениях деятельности фирмы;
4. сбора информации для создания «биржи информации» от группы в 15-20 человек, которым поручено выявить имеющуюся проблему или ряд проблем, связанные с ними экономические потери или открывающиеся возможности.

**4.6. Метод коллективной выработки управленческих решений «Утопических игр» направлен на:**

1. выработку прогнозов и идей о направления деятельности фирмы в соответствии с ними;
2. поименного выдвижения предложений;
3. рассмотрение проекта новшества и дачу своих замечаний в письменном виде лицами по списку, составленному руководством;
4. выработку единого мнения экспертов по обсуждаемой проблеме.

**4.7. Главными критериями формирования группы экспертов являются:**

1. природные свойства: особенности высшей нервной деятельности, памяти, эмоций и т.д.;
2. способность работать в группе;
3. компетентность;
4. привычки.

**4.8. Коэффициенты ранговой корреляции используются для того, чтобы оценить:**

1. альтернативы;
2. согласованность экспертов;
3. работоспособность экспертов;
4. профессионализм экспертов.

**4.9. Ответ на вопрос о том, насколько оптимально сформирован творческий коллектив с точки зрения коммуникации и интеракции, можно получить с помощью:**

1. социогаммы;
2. интеракционного анализа;
3. наблюдения за группой;
4. эксперимента.

**4.10. Вектор индивидуальных предпочтений определяют с помощью принципов:**

1. оптимизации;
2. распределения мнений;
3. принципа диктатора;
4. принципа большинства голосов.

**4.11. К стратегиям выработки группового решения относятся:**

1. стратегия простого или квалифицированного большинства;
2. стратегия суммирования рангов;
3. стратегия минимизации отклонений;
4. стратегия максимизации отклонений.

**4.12. Какие типичные особенности группового мышления снижают его эффективность:**

1. групповое давление;
2. влияние престижа и уровня компетенции;
3. эмоциональность;
4. «размывание « риска.

**4.13. При применении метода «мозговая атака» выделяют следующие этапы**

1. организационный (постановочный);
2. генерационный;
3. согласований;
4. креативный.

**4.14. К разновидностям моделей принятия управленческих решений относятся:**

1. модель «естественной» организации;
2. Институциональная модель;
3. Индивидуальные модели;
4. Корпоративные модели.

**4.15. Дескриптивные модели применяют для:**

1. описания свойств и параметров процесса принятия решений с целью прогнозирования его хода в будущем;
2. управления процессом принятия решений, формирования его существенных элементов и его развития;
3. управления процессами ожиданий и системы ценностей членов организации;

4. управления принятыми в группе нормами поведения.

**4.16. Нормативные модели принятия решений применяют для:**

1. описания свойств и параметров процесса принятия решений с целью прогнозирования его хода в будущем;
2. управления процессом принятия решений, формирования его существенных элементов и его развития;
3. управления процессами ожиданий и системы ценностей членов организации;
4. управления принятыми в группе нормами поведения.

**4.17. Индуктивные модели принятия решений строятся:**

1. для описания свойств и параметров процесса принятия решений с целью прогнозирования его хода в будущем;
2. с учетом наличия условий для проведения экспериментов, а также возможностей современных управленческих технологий;
3. на внедрении новых методов моделирования применительно к конкретной проблемной ситуации принятия решения;
4. путем обобщения наблюдений по единичным частным фактам, которые считаются важными для принятия управленческого решения.

**4.18. Проблемно-ориентированные модели принятия решений строятся:**

1. для описания свойств и параметров процесса принятия решений с целью прогнозирования его хода в будущем;
2. с учетом наличия условий для проведения экспериментов, а также возможностей современных управленческих технологий;
3. на внедрении новых методов моделирования применительно к конкретной проблемной ситуации принятия решения;
4. путем обобщения наблюдений по единичным частным фактам, которые считаются важными для принятия управленческого решения.

**4.19. Модели развития принятия решения строятся:**

1. для описания свойств и параметров процесса принятия решений с целью прогнозирования его хода в будущем;
2. с учетом наличия условий для проведения экспериментов, а также возможностей современных управленческих технологий;
3. на внедрении новых методов моделирования применительно к конкретной проблемной ситуации принятия решения;
4. путем обобщения наблюдений по единичным частным фактам, которые считаются важными для принятия управленческого решения.

**4.20. Согласно модели организации «организация – машина»:**

1. организации возникают естественным образом и развиваются по собственным законам;
2. организация представляется как безличный механизм - многоуровневой административной иерархии, состоящей из формализованных структур, связей, системы взаимоотношений между ее членами;

3. главным регулятором в организации являются принятые в группе нормы поведения;
4. основное внимание должно уделяться роли ожиданий и системы ценностей членов организации, их представлениям о ситуации, взаимодействию между членами организации.

**4.21. Согласно модели «естественной организации»:**

1. организации возникают естественным образом и развиваются по собственным законам;
2. организация представляется как безличный механизм - многоуровневой административной иерархии, состоящей из формализованных структур, связей, системы взаимоотношений между ее членами;
3. главным регулятором в организации являются принятые в группе нормы поведения;
4. основное внимание должно уделяться роли ожиданий и системы ценностей членов организации, их представлениям о ситуации, взаимодействию между членами организации.

**4.22. Согласно модели «организация – община»:**

1. организации возникают естественным образом и развиваются по собственным законам;
2. организация представляется как безличный механизм - многоуровневой административной иерархии, состоящей из формализованных структур, связей, системы взаимоотношений между ее членами;
3. главным регулятором в организации являются принятые в группе нормы поведения;
4. основное внимание должно уделяться роли ожиданий и системы ценностей членов организации, их представлениям о ситуации, взаимодействию между членами организации.

**4.23. Согласно интеракционистской модели организации:**

1. особое значение в структуре организации придается влиянию технологического процесса производства на внутригрупповые связи;
2. внутри организации сталкиваются и противодействуют друг другу противоположные цели и институции;
3. главным регулятором в организации являются принятые в группе нормы поведения;
4. основное внимание должно уделяться роли ожиданий и системы ценностей членов организации, их представлениям о ситуации, взаимодействию между членами организации.

**4.24. Согласно институциональной модели организации:**

1. особое значение в структуре организации придается влиянию технологического процесса производства на внутригрупповые связи;
2. внутри организации сталкиваются и противодействуют друг другу противоположные цели и институции;

3. функционирование и структура организации формируется под воздействием институций – традиций и норм, действующих во внутренней и внешней среде функционирования организации;

4. основное внимание должно уделяться роли ожиданий и системы ценностей членов организации, их представлениям о ситуации, взаимодействию между членами организации.

**4.25. Согласно конфликтной модели организации:**

1. особое значение в структуре организации придается влиянию технологического процесса производства на внутригрупповые связи;

2. внутри организации сталкиваются и противодействуют друг другу противоположные цели и институции;

3. функционирование и структура организации формируется под воздействием институций – традиций и норм, действующих во внутренней и внешней среде функционирования организации;

4. основное внимание должно уделяться роли ожиданий и системы ценностей членов организации, их представлениям о ситуации, взаимодействию между членами организации.

**4.26. Согласно конфликтной модели организации:**

1. особое значение в структуре организации придается влиянию технологического процесса производства на внутригрупповые связи;

2. внутри организации сталкиваются и противодействуют друг другу противоположные цели и институции;

3. функционирование и структура организации формируется под воздействием институций – традиций и норм, действующих во внутренней и внешней среде функционирования организации;

4. основное внимание должно уделяться роли ожиданий и системы ценностей членов организации, их представлениям о ситуации, взаимодействию между членами организации.

**4.27. Модель принятия решения это:**

1. упрощенное представление предмета, системы или процесса в форме, отличной от формы целого;

2. приемы принятые для достижения какой-либо цели;

3. мероприятия, операции принятые для достижения какой-либо цели;

4. сложное представление предмета в простой форме.

**4.28. В зависимости от степени использования формальных элементов методы принятия управленческих решений подразделяются на:**

1. математические;

2. интеллектуальные;

3. эвристические;

4. особые.

**4.29. Статистические методы основаны на:**

1. использовании информации о прошлом удачном опыте ряда организаций в какой-либо сфере деятельности для разработки или реализации управленческих решений другими компаниями;
2. расчете лучшего варианта решения по критериям оптимальности программы действий управленческого решения;
3. выборе лучшего решения из набора альтернатив;
4. работе руководителя или специалиста с набором аналитических зависимостей.

## **Тема 5. Целевая ориентация управленческих решений**

### **5.1. Под целеобразованием понимают:**

1. процесс постановки новых целей в деятельности человека;
2. процесс постановки целей функционирования организации;
3. процесс постановки целей по иерархическим уровням управления;
4. процесс постановки целей исполнителям.

### **5.2. Свойствами цели являются:**

1. непротиворечивость;
2. суперзависимость;
3. недостижимость абсолютных значений;
4. однозначность.

### **5.3. Свойство иерархии целей проявляется в том, то:**

1. цель может быть выражена в двух или более задач;
2. цели оказывают влияние друг на друга;
3. цель может быть разбита на более мелкие подцели;
4. набор сложных задач может быть преобразован в виде другого набора целей.

### **5.4. Правильно сформулированные цели, должны отвечать следующим требованиям:**

1. конкретность;
2. достижимость;
3. управляемость;
4. непротиворечивость.

### **5.5. По признаку отнесения к структурным подразделениям цели делятся на:**

1. производственные;
2. социальные;
3. среднего уровня;
4. долгосрочные.

### **5.6. Содержанием целеполагания является:**

1. выбор целей функционирования организации, определяющих общую направленность деятельности;
2. предвидение;



3. прогнозирование;
4. целеобразование.

**5.7. К методам целеполагания относятся:**

1. логическая структуризация целей;
2. парных сравнений;
3. мозговая атака;
4. аналогий.

**5.8. Все то, что способствует достижению цели, называют:**

1. возможностями;
2. основаниями;
3. средствами;
4. условиями.

**5.9. Этапу постановки целей организации предшествуют этапы определения:**

1. миссии организации;
2. системы ценностей организации;
3. средств организации;
4. факторов и механизмов деятельности организации.

**5.10. В системе управления цели выполняют ряд важных функций:**

1. отражают философию организации;
2. задают основные направления деятельности;
3. определяют миссию организации;
4. облегчают выбор средств для достижения целей.

**5.11. В состав технологий разработки и реализации управленческих решений входят:**

1. целевые технологии разработки и реализации управленческих решений;
2. программные технологии разработки и реализации управленческих решений;
3. реализационные технологии разработки и реализации управленческих решений;
4. процессорные технологии разработки и реализации управленческих решений.

**5.12. Целевая технология разработки и реализации управленческих решений ориентирует на:**

1. достижение цели;
2. устранение возмущающих воздействий;
3. достижение цели и устранение возмущающих воздействий;
4. формирование новых задач.

**5.13. Целевые технологии разработки и реализации управленческих решений включают:**

1. инициативно-целевую технологию;

2. программно-целевую технологию;
3. управление по результатам;
4. управление путем проверок и указаний.

**5.14. При генерировании альтернативных вариантов управленческих решений должны использоваться:**

1. система выдвижения альтернатив;
2. информация о внешних условиях развития ситуации;
3. результаты анализа и оценки ситуации;
4. результаты диагностики ситуации и прогноза ее развития при различных альтернативных вариантах возможного развития событий.

**5.15. Для проведения этапа генерирования альтернатив используют:**

1. проведение экспертиз;
2. групповой анализ ситуации;
3. массовый анализ ситуации;
4. метод индивидуальных предложений.

## **Тема 6. Анализ альтернатив действий**

**1.1. Для оценки альтернатив необходимо располагать:**

1. условиями;
2. критериями принятия решений;
3. количественными оценками;
4. качественными оценками.

**1.2. Для оценки и сравнения выдвинутых альтернатив наиболее известным методом является:**

1. метод «дерево решений»;
2. метод оптимизации;
3. метод минимизации неопределенностей;
4. метод рационализации.

**1.3. Анализ альтернатив управленческих решений проводится после:**

1. получения данных о проблемной ситуации;
2. получения данных о формировании различных вариантов действий;
3. получения условий полной определенности;
4. определения вероятности получения результатов.

**1.4. К внутренним факторам, влияющим на свободу выбора при разработке альтернатив действий, относятся:**

1. тип организации;
2. тип менеджмента;
3. уровень экономической политики;
4. тип рынка.

**1.5. Критерии принятия управленческого решения могут быть:**

1. количественными и качественными;
2. количественными;
3. качественными;
4. сложными.

**1.6. Факторы, влияющие на формирование и оценку альтернатив, могут быть:**

1. управляемыми и неуправляемыми;

2. управляемыми;
3. неуправляемыми;
4. определенными.

**1.7. К управляемым факторам относятся те, которые:**

1. поддаются воздействию со стороны руководителя;
2. не поддаются воздействию со стороны руководителя;
3. могут быть частично изменены при разработке управленческого решения;
4. являются внешними по отношению к организации.

**1.8. Критерии могут носить характер:**

1. объективный и субъективный;
2. объективный;
3. субъективный;
4. номинальный.

**Тема 7. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив**

**7.1. Под термином «внешняя среда» понимаются:**

1. конкуренты организации;
2. поставщики организации;
3. институты и факторы, находящиеся вне организации и потенциально влияющие на результаты ее деятельности;
4. законы и другие нормативные акты.

**7.2. К компонентам внешней среды организации относят:**

1. те, на которые организация не может воздействовать;
2. те, на которые организация не должна реагировать;
3. те, которые влияют на положение организации;
4. все, что может оказывать влияние на организацию.

**7.3. К числу основных факторов, определяющих состояние внешней среды:**

1. политические процессы;
2. социальная и культурная составляющие общества;
3. организационная культура;
4. организационная структура.

**7.4. Внешними факторами, повышающими степень неопределенности внешней среды, являются:**

1. потребители;
2. персонал;
3. финансы;
4. корпоративная культура.

**7.5. К факторам косвенного воздействия относятся:**

1. контактные аудитории;
2. производство;
3. экономическая среда
4. маркетинг.

**7.6. К факторам прямого воздействия относят:**

1. поставщики;
2. экономическая среда;
3. политическая среда;
4. глобализация.

**7.7. Анализ состояния экономической среды предполагает анализ динамики показателей:**

1. темпов инфляции;
2. социальных показателей;
3. уровня образования;
4. уровня безработицы.

**7.8. К основным элементам внутренней среды организации относятся:**

1. государство;
2. политическая среда;
3. социокультурная среда
4. организационная структура.

**7.9. К средствам анализа среды относятся:**

1. метод составления профиля;
2. SWOT-анализ;
3. организационный метод;
4. оценка внутренней среды.

**7.10. Внешняя среда характеризуется параметрами:**

1. взаимосвязанностью;
2. сложностью;
3. определенностью;
4. факторностью.

**7.11. Под ситуацией понимается:**

1. совокупность обстоятельств, возникающих как результат комбинации воздействия внешней и внутренней среды организации;
2. обстоятельства, в которых необходимо принимать управленческое решение;
3. сложная комбинация факторов;
4. взаимосвязь факторов внешней и внутренней среды.

**7.12. Классификация ситуации необходима для:**

1. дифференциации управленческих решений;
2. предварительной оценки возможного характера проблем;
3. привлечения необходимой информации;
4. объективизации проблем.

**7.13. По причинам возникновения выделяют ситуации;**

1. сложные;
2. экономические;
3. психологические;
4. случайные.

**7.14. Проблема это:**

1. несоответствие реальной комбинации факторов той, которая желательна или является оптимальной точки зрения имеющихся характеристик объекта;
2. комбинация факторов внешней и внутренней среды;
3. объективная оценка сложившейся ситуации;
4. анализ сложившейся ситуации.

**7.15. По содержанию выделяют проблемы:**

1. простые;
2. сложные;
3. политические;
4. социально-психологические.

**7.16. По уровню решения выделяют проблемы:**

1. цех;
2. участок;
3. экономические;
4. самые важные.

**Тема 8. Условия неопределенности и риска****8.1. Риск – это:**

1. потенциально существующая вероятность потери ресурсов или неполучения доходов, связанная с конкретной альтернативой управленческого решения;
2. вероятность благоприятного исхода, т.е. экономии ресурсов или получения дополнительных доходов;
3. измерение возможного уровня потерь;
4. условие протекания производственных, коммерческих и финансовых операций.

**8.2. По признаку происхождения риски бывают:**

1. вероятные;
2. чистые;
3. спекулятивные;
4. прогнозируемые.

**8.3. К чистым рискам относятся:**

1. природно-естественные;
2. экологические

3. политические
4. финансовые

**8.4. К спекулятивным рискам относятся:**

1. финансовые;
2. экологические;
3. транспортные;
4. торговые.

**8.5. К категории природных рисков относятся:**

1. землетрясения;
2. транспортные;
3. производственные;
4. инфляционные.

**8.6. Спекулятивные риски выражаются в возможности:**

1. получения отрицательного или нулевого результата;
2. потерь в результате действия стихийных сил природы;
3. получения как отрицательного, так и положительного результата;
4. потерь от предпринимательской деятельности.

**8.7. Коммерческие риски представляют собой:**

1. вероятность потерь в результате предпринимательской деятельности хозяйствующих субъектов;
2. вероятность потерь, связанных с перевозками грузов;
3. риск того, что полученные доходы в результате высокой инфляции обесцениваются быстрее, чем растут (с точки зрения покупательной способности);
4. вероятность потерь, связанных с экономическим кризисом.

**8.8. Риск ухудшения конъюнктуры**

1. кредитный риск;
2. риск ликвидности;
3. валютный риск;
4. селективный.

**8.9. Степень риска:**

1. количественно характеризует вероятность негативных результатов принятого решения;
2. дает количественную характеристику вероятных потерь;
3. предполагает измерение степени риска с помощью методов математической статистики и теории вероятностей;
4. заключается в качественной или количественной оценке возможных потерь и вероятности их возникновения.

**8.10. Цена риска дает:**

1. качественную характеристику вероятных потерь;
2. количественную характеристику вероятных потерь;
3. количественную и качественную характеристику вероятных потерь;
4. оценку вероятности неблагоприятного исхода.

**8.11. К методам, имеющим цель компенсировать причиненный организации ущерб, следует отнести метод:**

1. страхование;
2. экспертиза;
3. распределения риска;
4. диверсификация рисков.

**8.12. С помощью статистического метода можно оценить:**

1. коммерческий риск;
2. экологический риск;
3. транспортный;
4. политический.

**8.13. Качественная оценка риска реализуется в форме:**

1. составления рейтингов;
2. составления анкет;
3. построения кривой риска;
4. определения зон риска.

**8.14. Графическое изображение зависимости вероятности потерь от их величины называют:**

1. кривой риска;
2. зоной риска;
3. кривой потерь;
4. область потерь.

**8.15. К группе инвестиционных рисков относятся:**

1. инновационные риски;
2. инфляционный риск;
3. производственный риск;
4. системный риск.

**8.16. Неопределенность рассматриваю как:**

1. явление;
2. факт;
3. свойство;
4. операцию.

**8.17. Неопределенности бывают:**

1. объективные;
2. индивидуальные;
3. групповые;
4. субъективные.

**8.18. Высокий уровень неопределенности подразумевает:**

1. необходимость пересмотра некоторых этапов разработки и реализации решения;
2. невозможность адекватной оценки и интерпретации данных о складывающейся ситуации;
3. разработку новых процедур;
4. необходимость изменения основных этапов разработки и реализации управленческого решения.

**8.19. Неопределенность в процессе разработки управленческого решения может быть вызвана:**

1. отсутствием достоверной информации;
2. сложностью при обработке информации;
3. наличием отрицательных характеристик информации;
4. наличием положительных характеристик информации.

**8.20. К рискам, связанным с покупательной способностью денег, относятся:**

1. кредитный риск;
2. риск ликвидности;
3. валютный риск;
4. селективный.

**8.21. Зона допустимого риска:**

1. область, в пределах которой, величина вероятных потерь не превышает ожидаемой прибыли;
2. область возможных потерь, превышающих величину ожидаемой прибыли вплоть до величины полной расчетной выручки;
3. область вероятных потерь, которые превосходят критический уровень и могут достигать величины, равной собственному капиталу организации;
4. область вероятных потерь, где величина прибыли подчинена нормальному закону распределения.

**8.22. Зона катастрофического риска:**

1. область, в пределах которой, величина вероятных потерь не превышает ожидаемой прибыли;
2. область возможных потерь, превышающих величину ожидаемой прибыли вплоть до величины полной расчетной выручки;
3. область вероятных потерь, которые превосходят критический уровень и могут достигать величины, равной собственному капиталу организации;
4. область вероятных потерь, где величина прибыли подчинена нормальному закону распределения.



**8.23. Зона критического риска:**

1. область, в пределах которой, величина вероятных потерь не превышает ожидаемой прибыли;
2. область возможных потерь, превышающих величину ожидаемой прибыли вплоть до величины полной расчетной выручки;
3. область вероятных потерь, которые превосходят критический уровень и могут достигать величины, равной собственному капиталу организации;
4. область вероятных потерь, где величина прибыли подчинена нормальному закону распределения.

**8.24. С целью построения кривой риска и определения зон и показателей допустимого, критического и катастрофического рисков может, использован метод:**

1. поглощения рисков;
2. экспертный;
3. индивидуальный;
4. групповой.

**8.25. Правило математического сложения рисков:**

1. если риски относятся к разным областям деятельности и проявления негативных факторов происходят независимо друг от друга, то вероятность их проявления оценивается по правилам теории вероятностей для суммы вероятностей независимых событий, а цена риска оценивается как средняя арифметическая;
2. если риски относятся к одной области деятельности, но проявление негативных факторов происходит независимо друг от друга, то вероятность их проявления оценивается по максимальному значению;
3. если риски относятся к разным областям деятельности, но негативные факторы проявляются в зависимости друг от друга, то степень риска рассчитывается как сумма произведений риска одного события на шансы других;
4. если цена риска предшествующего этапа реализации решения превышает цену риска последующего, непосредственно связанного с первым, то второй исключается из расчетов.

**8.26. К методам управления рисками относятся:**

1. метод распределения риска;
2. метод разработки специальных инструкций;
3. метод предупреждения и ограничения риска;
4. групповой метод.

**Вопросы для рассмотрения:**

1. Чем отличаются неопределенность и риск?
2. Рассмотрите методы управления рисками.

**Тема 9. Эффективность решений****9.1. Целевую эффективность управленческих решений называют:**

1. стратегической;

2. тактической;
3. плановой;
4. затратной.

**9.2. Эффективность управленческого решения это:**

1. ресурсная результативность, полученная по итогам разработки или реализации управленческого решения в организации;
2. соотношение результата и затрат на какую-либо деятельность;
3. достижение поставленной цели;
4. факт достижения определенных результатов.

**9.3. Эффективность управленческого решения подразделяется на:**

1. социальную;
2. технологическую;
3. управленческую;
4. рациональную.

**9.4. К требованиям, обеспечивающим эффективность управленческого решения, относят:**

1. масштабность;
2. реальность;
3. гибкость;
4. допустимым.

**9.5. Эффективность управления складывается из:**

1. эффективности организации;
2. эффективности функционирования организации;
3. эффективности работы руководителя;
4. эффективности работы элементов организации.

**9.6. Для оценки эффективности сравнивают:**

1. альтернативы;
2. результат с затратами в сопоставимых показателях;
3. положительные и отрицательные результаты;
4. затраты.

**9.7. Между различными видами эффективности:**

1. существуют зависимости и связи;
2. не существует связей;
3. не существует зависимостей;
4. существуют связи, но нет зависимостей.

**9.8. Эффективность системы управления складывается из:**

1. эффективности управленческих решений;
2. эффективности деятельности системы;
3. имиджа;
4. эффективности деятельности руководителя.

**9.9. Экономическая эффективность определяется:**

1. фактом достижения социальных целей общества;
2. как соотношение финансовых преимуществ, полученных в результате реализации управленческого решения и затрат на его разработку и реализацию;
3. как соотношение финансовых затрат при реализации управленческих решений;
4. как достижение запланированных результатов.

**9.10. К методикам оценки эффективности управленческого решения относятся:**

1. косвенный метод сопоставления различных вариантов;
2. метод определения по конечным результатам;
3. метод оценок;
4. метод альтернатив.

**9.11. Косвенный метод заключается в:**

1. анализе стоимости управленческого решения путем сопоставления вариантов, разработанных и реализованных примерно в одинаковых условиях;
2. произведении полученной прибыли и доли управленческого решения в эффективности деятельности к общим затратам;
3. расчете разницы, между полученной прибылью и долей управленческого решения в эффективности деятельности;
4. расчете разницы между отношениями прибыли при реализации при первом и втором варианте управленческого решения.

**9.12. Социальная эффективность управленческого решения связана с:**

1. фактом достижения социальных целей общества в более короткие сроки меньшим числом работников с меньшими финансовыми затратами;
2. получение знаний;
3. творческом труде;
4. общении.

**9.12. Экологическая эффективность управленческого решения характеризуется:**

1. достижение нравственных целей;
2. степенью достижения экологических целей за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами;
3. достижение безопасности производства;
4. достижением технологической эффективности.

**Тема 11. Контроль реализации управленческих решений**

**10.1. Задачей контроля, как управленческой деятельности является:**

1. качественная оценка результатов работы организации;

2. проверка всех сторон деятельности организации;
3. количественная оценка результатов работы организации;
4. качественная и количественная оценка и учет результатов работы организации.

**10.2. Для доведения до подчиненных решений, в которых четко определены все параметры решения, рекомендуется проводить:**

1. заседания;
2. наставление;
3. сообщение;
4. совет.

**10.3. При принятии решений, средства и методы исполнения которых строго не регламентированы и оставлены на усмотрение исполнителей рекомендуется проводить:**

1. инструктирование;
2. совещание;
3. принуждение;
4. предписание.

**10.4. В зависимости от времени контроля выделяют:**

1. предварительный;
2. текущий;
3. реализационный;
4. направленный.

**10.4. По периодичности выполнения контрольных операций выделяют контроль:**

1. непрерывный;
2. периодический;
3. циклический;
4. равномерный.

**10.5. Корректирующий контроль направлен на:**

1. уже совершенные действия и создавшуюся ситуацию;
2. измерение конечных результатов;
3. измерение изучение фактических промежуточных результатов;
4. предупреждение наступления нежелательных результатов.

**10.6. Какие принципы необходимо соблюдать, чтобы минимизировать отрицательные психологические последствия контроля:**

1. объектами контроля должны быть явления и процессы в полном, как можно более широком объеме;
2. как можно шире использовать публичную оценку деятельности сотрудников, имеющих недочеты в работе;
3. контроль должен осуществляться систематически, что позволит на ранней стадии выявить негативные моменты;
4. не контролировать всех сотрудников, принимающих участие в реализации решения, а только вызывающих сомнение.

**10.7. К причинам отклонений при реализации управленческого решения относятся:**

1. ошибка руководителя при выборе путей решения;
2. сознательное сопротивление группы исполнителей;

3. сознательное сопротивление руководителя;
4. недостаток информации.

**10.8. Существуют два варианта контроля:**

1. по результатам;
2. по упреждению;
3. по направлениям;
4. структурный.

**10.9. Контроллинг включает в себя:**

1. административный и технологический контроль;
2. ревизию;
3. аудит;
4. финансовый контроль.

**10.10. К формам процесса контроля при реализации управленческих решений относят:**

1. мониторинг;
2. измерение;
3. анализ;
4. отклонение.

**10.11. Если выявленные отклонения превышают заранее определенную норму, то проводится:**

1. корректировка;
2. измерение;
3. мониторинг;
4. Контроль.

**Тема 11. Управленческие решения и ответственность.**

**Вопросы для изучения:**

1. Понятие и виды ответственности.
2. Социальная и экологическая ответственность руководителя.

**11.1. Под ответственностью понимают:**

1. соблюдение определенных правил и норм при принятии управленческого решения;
2. принуждение к соблюдению и исполнению определенных требований, норм и правил;
3. принуждение определенных требований;
4. личное качество лица принимающего управленческое решение.

**11.2. Профессиональная ответственность руководителя отражается в:**

1. трудовом договоре;
2. штатном расписании;
3. должностной инструкции;
4. приказах вышестоящего лица.

**11.3. Основным методом обеспечения юридической ответственности является:**

1. обращение в суд;
2. административное взыскание;
3. угроза санкций или отставки;
4. привлечение психологических приемов воздействия.

**11.4. Каким видам ответственности соответствует «общественное мнение» как механизм контроля:**

1. уголовная;
2. социальная;
3. моральная;
4. материальная.

**11.5. Какому виду ответственности за результаты решения соответствует механизм контроля «судебная система»:**

1. юридическая;
2. административная;
3. социальная;
4. моральная.

**11.6. К недостаткам механизма судебного контроля относятся:**

1. отсутствие ответственности за бездействие;
2. низкие издержки;
3. отсутствие наказания за совершение противоправного деяствия;
4. возможность обжалования решения суда.

**11.7. Социальная ответственность отражает:**

1. склонность личности придерживаться в своем поведении общепринятых в обществе социальных норм и отвечать за результаты их исполнения;
2. полноту наличия ресурсов у личности, принимающей решения;
3. обязанность сотрудника возместить имущественный ущерб;
4. согласованность принимаемых решений.

**11.8. Социальная ответственность может быть:**

1. индивидуальной;
2. групповой;
3. правовой;
4. межличностной.

**11.9. К параметрам социальной ответственности относятся:**

1. широта;
2. временной интервал;
3. технологичность;
4. ценность.

**11.10. К социальным целям компании относятся:**

1. достижение социальной справедливости;
2. охрана окружающей среды;
3. экономическая эффективность деятельности компании;
4. реализация собственных интересов работников компании.

**11.11. Экологическая ответственность возникла из-за:**

1. угрозы экологического кризиса;
2. загрязнения природы;
3. необходимости избегания общественных порицаний и взысканий;
4. необходимости охраны водно-болотных угодий.

***Перечень примерных вопросов для подготовки к экзамену:***

1. Определение и функции управленческого решения.
2. Анализ основных элементов, влияющих на процесс разработки и реализации решений.
3. Сущность проблем и их решения.
4. Классификация управленческих решений по источникам возникновения, способам доведения, субъектам принятия решений и т.д.
5. Типология решений по используемым методам, по творческому вкладу, по степени формальности проблемы.
6. Основные характеристики качества управленческого решения
7. Условия и факторы обеспечения качества решений.
8. Организационно-техническое обеспечение качества решений.
9. Технологические предпосылки обеспечения качества управленческих решений.
10. Основные характеристики альтернативных решений.
11. Условия сопоставимости альтернативных решений.
12. Методы сравнения альтернативных решений и выбор решения.
13. Психологические феномены принятия решений.

14. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения.
15. Индивидуальные качества менеджера и стиль руководства в процессе принятия решения.
16. Этические основы разработки и принятия решения.
17. Организация процесса разработки и принятия решения.
18. Организационные методы и процедуры выполнения принятых решений.
19. Условия эффективного функционирования организационных структур при реализации решений.
20. Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию решений.
21. Понятие риска и его разновидности.
22. Сущность принятия решений в условиях риска и неопределенности.
23. Анализ процессов принятия решений в условиях риска и неопределенности.
24. Основные модели учета риска и неопределенности при принятии управленческих решений.
25. Функции и виды контроля.
26. Содержание контроля.
27. Нормативно-правовое обеспечение процесса контроля за выполнением управленческих решений.
28. Методы контроля.
29. Процесс осуществления контроля.
30. Социально-психологические аспекты контроля.
31. Оценка исполнения решений.
32. Сущность и виды ответственности руководителей.
33. Последовательная схема формирования ответственности.
34. Условия возникновения юридической ответственности.
35. Социальная и экологическая ответственность руководителя.
36. Взаимодействие социальной и юридической ответственности.
37. Цель и задачи прогнозирования.
38. Принципы прогнозирования.
39. Классификация методов прогнозирования.
40. Методы экстраполяции.
41. Параметрические методы.



42. Экспертные методы.

## 6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 6.1. Список источников и литературы

#### Основная литература

1. Балдин, К. В. Управленческие решения : учебник для бакалавров / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. — 9-е изд. — Москва : Дашков и К, 2020. — 495 с. — ISBN 978-5-394-03532-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/111021.html>
2. Генералова, С. В. Методы и модели разработки и принятия управленческих решений : учебное пособие / С. В. Генералова. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2020. — 75 с. — ISBN 978-5-4497-0707-9. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/97409.html>
3. Ершова, Н. А. Теория и практика принятия управленческих решений : учебное пособие / Н. А. Ершова, О. Б. Зильберштейн. — Москва : Российский государственный университет правосудия, 2019. — 104 с. — ISBN 978-5-93916-809-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/94200.html>

#### Дополнительная литература:

1. Методы принятия управленческих решений: учеб. пособие / Н.В. Кузнецова. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 222 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: <http://www.znaniium.com>].
2. Самков, Т. Л. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / Т. Л. Самков. — Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2019. — 123 с. — ISBN 978-5-7782-3812-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/98794.html>
3. Управленческие решения: Учебник / Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б., - 8-е изд. - М.: Дашков и К, 2018. - 496 с.: ISBN 978-5-394-02269-2 - Режим доступа: <http://znaniium.com/catalog/product/327956>

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

1. <http://www.eios.dom-rggu.ru/> - электронная информационно-образовательная среда (ЭИОС) филиала РГГУ в г. Домодедово
2. <http://www.iprbookshop.ru/65.01-ekonomicheskaya-teoriya.html> - Электронные учебники электронно-библиотечной системы IPRbooks (ЭБС IPRbooks)
3. <http://www.znaniium.com> - Электронные учебники электронно-библиотечной системы Znaniium
4. <http://www.consultant.ru/> - правовая система КонсультантПлюс
5. <http://www.garant.ru/> - информационно-правовой портал Гарант

6. <http://www.gks.ru/> - официальный сайт Федеральной службы государственной статистики
7. <http://www.rbc.ru/> - информационный портал РБК
8. <https://www.jsdrm.ru/> - журнал «Стратегические решения и риск-менеджмент»
9. <http://www.risk-online.ru/> - Журнал «РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция»

Состав современных профессиональных баз данных (БД) и информационно- справочные систем (ИСС) (2023 г.)

| №п/п | Наименование                                                            |
|------|-------------------------------------------------------------------------|
| 1    | Компьютерные справочные правовые системы<br>Консультант Плюс,<br>Гарант |

## 7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Реализация учебной дисциплины требует наличия лекционного кабинета со следующим оборудованием:

1. Ноутбук с программным обеспечением Microsoft PowerPoint;
2. Проектор для демонстрации слайдов Microsoft PowerPoint;
3. Экран для демонстрации слайдов Microsoft PowerPoint.

Для преподавания дисциплины необходим доступ к электронной информационно-образовательной среде (ЭИОС) филиала, электронному каталогу библиотеки института, а также оборудование для мультимедийных презентаций.

Программное лицензионное обеспечение дисциплины: Windows 7 Pro, Windows 8,1, Windows 10 Pro, Microsoft office 2010/2013

Освоение дисциплины предполагает использование академической аудитории для проведения лекционных и практических занятий с необходимыми техническими средствами (оборудование для мультимедийных презентаций).

Состав программного обеспечения (ПО) (2023 г.)

| №п/п | Наименование ПО                             | Производитель | Способ распространения<br>(лицензионное или свободно распространяемое) |
|------|---------------------------------------------|---------------|------------------------------------------------------------------------|
| 1    | Операционная система тонких клиентов WTware | WTware        | Лицензионное                                                           |
| 2    | Windows server 2008                         | Microsoft     | Лицензионное                                                           |
| 3    | Microsoft office 2010/2013                  | Microsoft     | Лицензионное                                                           |
| 4    | Windows 7 Pro                               | Microsoft     | Лицензионное                                                           |
| 5    | MyTestXPro                                  | MyTestX       | Лицензионное                                                           |

|    |                         |                         |                           |
|----|-------------------------|-------------------------|---------------------------|
| 6  | Windows server 2012     | Microsoft               | Лицензионное              |
| 7  | Windows 8.1             | Microsoft               | Лицензионное              |
| 8  | Windows 10 Pro          | Microsoft               | Лицензионное              |
| 9  | Dr. Web                 | Dr. Web                 | Лицензионное              |
| 10 | Касперский              | Лаборатория Касперского | Свободно распространяемое |
| 11 | AutoCAD 2010 Student    | Autodesk                | Свободно распространяемое |
| 12 | Archicad 21 Rus Student | Graphisoft              | Свободно распространяемое |
| 13 | Adobe Acrobat Reader 9  | Adobe Systems           | Лицензионное              |
| 14 | Zoom                    | Zoom                    | Лицензионное              |

## **8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих:
  - лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением;
  - письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением, или могут быть заменены устным ответом;
  - обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;
  - для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств;
  - письменные задания оформляются увеличенным шрифтом;
  - экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.
- для глухих и слабослышащих:
  - лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;
  - письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме;
  - экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.
- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
  - лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением;
  - письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением;
  - экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих:
  - в печатной форме увеличенным шрифтом;
  - в форме электронного документа;
  - в форме аудиофайла.
- для глухих и слабослышащих:
  - в печатной форме;
  - в форме электронного документа.
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
  - в печатной форме;
  - в форме электронного документа;
  - в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих:
  - устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE;
  - дисплеем Брайля PAC Mate 20;
  - принтером Брайля EmBraille ViewPlus;
- для глухих и слабослышащих:
  - автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих;
  - акустический усилитель и колонки;
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
  - передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1;
  - компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

## **9. Методические материалы**

### **9.1. Планы практических занятий**

**Практическое занятие 1. Тема 1,2. Функции решения в методологии и организации процесса управления. Типология управленческих решений. (УК-2)**

**Вопросы для рассмотрения:**

- Сущность понятия «управленческое решение».
- Определите значение, сущность и функции управленческого решения.
- Какие уровни принятия решений в организации вы знаете?
- Дайте общую характеристику управленческой информации, необходимой для разработки решения.
- Расскажите содержание и стадии процесса принятия УР: В чем состоит необходимость классификации управленческих решений
- Какие типологии управленческих решений выделяют в современном менеджменте?

**Основная литература**

1. Балдин, К. В. Управленческие решения : учебник для бакалавров / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. — 9-е изд. — Москва : Дашков и К, 2020. — 495 с. — ISBN 978-5-394-03532-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/111021.html>
2. Генералова, С. В. Методы и модели разработки и принятия управленческих решений : учебное пособие / С. В. Генералова. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2020. — 75 с. — ISBN 978-5-4497-0707-9. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/97409.html>
3. Ершова, Н. А. Теория и практика принятия управленческих решений : учебное пособие / Н. А. Ершова, О. Б. Зильберштейн. — Москва : Российский государственный университет правосудия, 2019. — 104 с. — ISBN 978-5-93916-809-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/94200.html>

**Дополнительная литература:**

1. Методы принятия управленческих решений: учеб. пособие / Н.В. Кузнецова. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 222 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: <http://www.znaniium.com>].
2. Самков, Т. Л. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / Т. Л. Самков. — Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2019. — 123 с. — ISBN 978-5-7782-3812-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/98794.html>
3. Управленческие решения: Учебник / Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б., - 8-е изд. - М.: Дашков и К, 2018. - 496 с.: ISBN 978-5-394-02269-2 - Режим доступа: <http://znaniium.com/catalog/product/327956>

**Практическое занятие 2. Тема 3. Условия и факторы качества управленческих решений (УК-2)****Вопросы для рассмотрения:**

- Выделите свойства качественных решений и состав требований, обеспечивающих качественное управленческих решений.
- Укажите факторы, влияющие на результат и определяющие качество и эффективность управленческого решения.

#### **Основная литература**

1. Балдин, К. В. Управленческие решения : учебник для бакалавров / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. — 9-е изд. — Москва : Дашков и К, 2020. — 495 с. — ISBN 978-5-394-03532-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/111021.html>
2. Генералова, С. В. Методы и модели разработки и принятия управленческих решений : учебное пособие / С. В. Генералова. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2020. — 75 с. — ISBN 978-5-4497-0707-9. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/97409.html>
3. Ершова, Н. А. Теория и практика принятия управленческих решений : учебное пособие / Н. А. Ершова, О. Б. Зильберштейн. — Москва : Российский государственный университет правосудия, 2019. — 104 с. — ISBN 978-5-93916-809-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/94200.html>

#### **Дополнительная литература:**

1. Методы принятия управленческих решений: учеб. пособие / Н.В. Кузнецова. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 222 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: <http://www.znaniium.com>].
2. Самков, Т. Л. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / Т. Л. Самков. — Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2019. — 123 с. — ISBN 978-5-7782-3812-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/98794.html>
3. Управленческие решения: Учебник / Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б., - 8-е изд. - М.: Дашков и К, 2018. - 496 с.: ISBN 978-5-394-02269-2 - Режим доступа: <http://znaniium.com/catalog/product/327956>

### **Практическое занятие 3. Тема 4. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения (УК-2)**

#### **Вопросы для рассмотрения:**

- Охарактеризуйте общий подход к технологии и моделированию процесса разработки управленческих решений.
- В чем заключаются аналитические, статистические и математические методы.
- Какие неформальные (эвристические), коллективные, формальные (количественные) методы и их особенности Вы знаете?
- Какие особенности Вы знаете при использовании экспертных методов принятия УР?
- Какие принципы и классификация методов прогнозирования Вы знаете?

### Основная литература

1. Балдин, К. В. Управленческие решения : учебник для бакалавров / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. — 9-е изд. — Москва : Дашков и К, 2020. — 495 с. — ISBN 978-5-394-03532-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/111021.html>
2. Генералова, С. В. Методы и модели разработки и принятия управленческих решений : учебное пособие / С. В. Генералова. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2020. — 75 с. — ISBN 978-5-4497-0707-9. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/97409.html>
3. Ершова, Н. А. Теория и практика принятия управленческих решений : учебное пособие / Н. А. Ершова, О. Б. Зильберштейн. — Москва : Российский государственный университет правосудия, 2019. — 104 с. — ISBN 978-5-93916-809-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/94200.html>

### Дополнительная литература:

1. Методы принятия управленческих решений: учеб. пособие / Н.В. Кузнецова. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 222 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: <http://www.znaniium.com>].
2. Самков, Т. Л. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / Т. Л. Самков. — Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2019. — 123 с. — ISBN 978-5-7782-3812-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/98794.html>
3. Управленческие решения: Учебник / Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б., - 8-е изд. - М.: Дашков и К, 2018. - 496 с.: ISBN 978-5-394-02269-2 - Режим доступа: <http://znaniium.com/catalog/product/327956>

### Практическое занятие 4. Тема 5,6. Целевая ориентация управленческих решений. Анализ альтернатив действий. (УК-10)

#### Вопросы для рассмотрения:

- В чем заключается целевая ориентация управленческого решения?
- Как осуществляется анализ альтернатив УР.
- Какие существуют критерии и требования к критериям принятия управленческого решения?
- Какие методы применяют для сравнение альтернатив и выбор решения?

### Основная литература

1. Балдин, К. В. Управленческие решения : учебник для бакалавров / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. — 9-е изд. — Москва : Дашков и К, 2020. — 495 с. — ISBN 978-5-



394-03532-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/111021.html>

2. Генералова, С. В. Методы и модели разработки и принятия управленческих решений : учебное пособие / С. В. Генералова. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2020. — 75 с. — ISBN 978-5-4497-0707-9. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/97409.html>

3. Ершова, Н. А. Теория и практика принятия управленческих решений : учебное пособие / Н. А. Ершова, О. Б. Зильберштейн. — Москва : Российский государственный университет правосудия, 2019. — 104 с. — ISBN 978-5-93916-809-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/94200.html>

#### **Дополнительная литература:**

1. Методы принятия управленческих решений: учеб. пособие / Н.В. Кузнецова. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 222 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: <http://www.znaniium.com>].

2. Самков, Т. Л. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / Т. Л. Самков. — Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2019. — 123 с. — ISBN 978-5-7782-3812-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/98794.html>

3. Управленческие решения: Учебник / Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б., - 8-е изд. - М.: Дашков и К, 2018. - 496 с.: ISBN 978-5-394-02269-2 - Режим доступа: <http://znaniium.com/catalog/product/327956>

### **Практическое занятие 5. Тема 7. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив. (УК-10)**

#### **Вопросы для рассмотрения:**

- В чем заключается воздействие факторов внешней среды на функционирование предприятия?
- Охарактеризуйте элементы внешней среды предприятия.
- Какие существуют причины возникновения проблемных ситуаций?
- Какие выделяют критерии важности проблемных ситуаций?

#### **Основная литература**

1. Балдин, К. В. Управленческие решения : учебник для бакалавров / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. — 9-е изд. — Москва : Дашков и К, 2020. — 495 с. — ISBN 978-5-394-03532-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/111021.html>

2. Генералова, С. В. Методы и модели разработки и принятия управленческих решений : учебное пособие / С. В. Генералова. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2020. — 75 с. — ISBN



978-5-4497-0707-9. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/97409.html>

3. Ершова, Н. А. Теория и практика принятия управленческих решений : учебное пособие / Н. А. Ершова, О. Б. Зильберштейн. — Москва : Российский государственный университет правосудия, 2019. — 104 с. — ISBN 978-5-93916-809-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/94200.html>

#### **Дополнительная литература:**

1. Методы принятия управленческих решений: учеб. пособие / Н.В. Кузнецова. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 222 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: <http://www.znaniium.com>].

2. Самков, Т. Л. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / Т. Л. Самков. — Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2019. — 123 с. — ISBN 978-5-7782-3812-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/98794.html>

3. Управленческие решения: Учебник / Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б., - 8-е изд. - М.: Дашков и К, 2018. - 496 с.: ISBN 978-5-394-02269-2 - Режим доступа: <http://znaniium.com/catalog/product/327956>

### **10) Практическое занятие 6. Тема 8. Условия неопределенности и риска (УК-10)**

#### **Вопросы для рассмотрения:**

- Природа неопределенности и риска.
- Формирование концепции риска как экономической категории.
- Какие существуют источники и виды неопределенности?
- Дайте классификацию рисков как основы эффективной организации управления риском.
- Как осуществляется анализ и оценка последствий риска?

#### **Основная литература**

1. Балдин, К. В. Управленческие решения : учебник для бакалавров / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. — 9-е изд. — Москва : Дашков и К, 2020. — 495 с. — ISBN 978-5-394-03532-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/111021.html>

2. Генералова, С. В. Методы и модели разработки и принятия управленческих решений : учебное пособие / С. В. Генералова. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2020. — 75 с. — ISBN 978-5-4497-0707-9. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/97409.html>

3. Ершова, Н. А. Теория и практика принятия управленческих решений : учебное пособие / Н. А. Ершова, О. Б. Зильберштейн. — Москва : Российский государственный университет правосудия, 2019. — 104 с. — ISBN 978-5-93916-809-0. — Текст :

электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/94200.html>

#### **Дополнительная литература:**

1. Методы принятия управленческих решений: учеб. пособие / Н.В. Кузнецова. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 222 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: <http://www.znaniium.com>].

2. Самков, Т. Л. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / Т. Л. Самков. — Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2019. — 123 с. — ISBN 978-5-7782-3812-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/98794.html>

3. Управленческие решения: Учебник / Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б., - 8-е изд. - М.: Дашков и К, 2018. - 496 с.: ISBN 978-5-394-02269-2 - Режим доступа: <http://znaniium.com/catalog/product/327956>

### **Практическое занятие 7. Тема 9. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска. (УК-10, ОПК-4)**

#### **Вопросы для рассмотрения:**

- Дайте характеристику сущности и содержания системы управления риском.
- В чем заключаются особенности коллективных решений, связанных с риском?
- Как влияют индивидуальные особенности лица, принимающего решение на способность к риску.
- В чем заключается применение механизма интуиции для разработки решений.

#### **Основная литература**

1. Балдин, К. В. Управленческие решения : учебник для бакалавров / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. — 9-е изд. — Москва : Дашков и К, 2020. — 495 с. — ISBN 978-5-394-03532-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/111021.html>

2. Генералова, С. В. Методы и модели разработки и принятия управленческих решений : учебное пособие / С. В. Генералова. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2020. — 75 с. — ISBN 978-5-4497-0707-9. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/97409.html>

3. Ершова, Н. А. Теория и практика принятия управленческих решений : учебное пособие / Н. А. Ершова, О. Б. Зильберштейн. — Москва : Российский государственный университет правосудия, 2019. — 104 с. — ISBN 978-5-93916-809-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/94200.html>

#### **Дополнительная литература:**

1. Методы принятия управленческих решений: учеб. пособие / Н.В. Кузнецова. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 222 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: <http://www.znaniium.com>].

2. Самков, Т. Л. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / Т. Л. Самков. — Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2019. — 123 с. — ISBN 978-5-7782-3812-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/98794.html>

3. Управленческие решения: Учебник / Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б., - 8-е изд. - М.: Дашков и К, 2018. - 496 с.: ISBN 978-5-394-02269-2 - Режим доступа: <http://znaniium.com/catalog/product/327956>

## **Практическое занятие 8. Тема 10,11,12. Эффективность решений. Контроль реализации управленческих решений. Управленческие решения и ответственность. (УК-10, ОПК-4)**

### **Вопросы для рассмотрения:**

- Какие особенности оценки эффективности управленческого решения существуют?
- Методологические подходы к оценке эффективности управленческого решения.
- Как осуществляется организация выполнения принятых решений?
- Какие существуют методы контроля?
- Особенности поведения человека в процессе разработки управленческого решения.
- Сущность и виды ответственности.
- 

### **Основная литература**

1. Балдин, К. В. Управленческие решения : учебник для бакалавров / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. — 9-е изд. — Москва : Дашков и К, 2020. — 495 с. — ISBN 978-5-394-03532-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/111021.html>

2. Генералова, С. В. Методы и модели разработки и принятия управленческих решений : учебное пособие / С. В. Генералова. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2020. — 75 с. — ISBN 978-5-4497-0707-9. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/97409.html>

3. Ершова, Н. А. Теория и практика принятия управленческих решений : учебное пособие / Н. А. Ершова, О. Б. Зильберштейн. — Москва : Российский государственный университет правосудия, 2019. — 104 с. — ISBN 978-5-93916-809-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/94200.html>

### Дополнительная литература:

1. Методы принятия управленческих решений: учеб. пособие / Н.В. Кузнецова. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 222 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: <http://www.znaniium.com>].
2. Самков, Т. Л. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / Т. Л. Самков. — Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2019. — 123 с. — ISBN 978-5-7782-3812-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URhttps://www.iprbookshop.ru/98794.html
3. Управленческие решения: Учебник / Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б., - 8-е изд. - М.: Дашков и К, 2018. - 496 с.: ISBN 978-5-394-02269-2 - Режим доступа: <http://znaniium.com/catalog/product/327956>

## 9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ

### 1. Суть и значение проверочной работы.

Проверочная работа является документом, свидетельствующими об уровне самостоятельной работы и степени овладения студентами программного материала и его умением кратко и доходчиво проанализировать и изложить в письменной форме выбранную тему.

Выполнение работ существенно влияет на самообразование студентов как специалистов в области риск-менеджмента, так как это является важным видом самостоятельной интеллектуальной деятельности.

### 2. Цели проверочной работы:

Целью работы являются: развитие интереса студента(ки) к проблемам риск-менеджмента; умение работать с различными источниками информации; делать правильные выводы и эффективные предложения.

### 3. Порядок подготовки проверочной работы.

Тема проверочной работы выбирается студентами самостоятельно.

После выбора темы слушателям необходимо составить предварительный список литературы. Весьма полезно использование оперативных материалов конкретных предприятий и организаций, а также иностранных источников.

Готовая работа в напечатанной форме сдается ведущему курс преподавателю.

### 4. Требования к проверочной работе.

Главный критерий качества работы – полнота и комплексность освещения темы. Каждый раздел работы должен начинаться с соответствующего заголовка по оглавлению с нумерацией каждой страницы. Работа, не отвечающая определенным нормам, к защите не допускается. Небрежно выполненная работа также к защите не допускается.

Работа должна состоять из: оглавления, введения, основных разделов работы, расчетной части (если это курсовая работа), заключения и списка литературных источников.

### 5. Примерная схема структуры проверочной работы.

#### Титульный лист

*Оглавление*- содержание работы с нумерацией страниц.

*Введение*. Здесь формируются цели и задачи работы, обосновываются актуальность и практическая значимость темы, мотивы выбора. Можно отметить также трудности, встретившиеся при написании работы, характер использованных источников.

*Основные разделы работы*. Два, три и более разделов, для полноты освещения темы по основным постановочным вопросам. Постановочные вопросы – это вопросы,

раскрывающие суть проблемы или темы. Каждый раздел начинается с заголовка, указанного в оглавлении или содержании с порядковым номером раздела.

*Заключение.* В нем формируются выводы, предложения или рекомендации по совершенствованию мероприятий, касающихся выбранной вами темы.

*Список использованных источников и литературы.* Здесь перечисляются источники, нормативные акты, официальные статистические сборники и публикации, монографии, статьи, периодические издания и так далее, которые были использованы при выполнении курсовой или проверочной работы (обязательно указывать год и место издания).

*Приложение* включает таблицы, схемы, графики, копии контрактов, соглашений, писем, расчеты и т.д. Причем их наличие значительно повышает ценность работы.

## АННОТАЦИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина «Управленческие решения» реализуется кафедрой гуманитарных и социально-экономических дисциплин филиала РГГУ в г. Домодедово

Цель: подготовить бакалавра, умеющего разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать выбор оптимального, исходя из критериев социально-экономической эффективности и экологической безопасности.

Задачи дисциплины: формирование у студентов гуманитарного подхода к разработке и реализации управленческих решений, заключающегося в направлении решений на человека, на его личность, права, установки, ценности, интересы, мотивы и стимулы, на понимание роли и значения действий профессиональных управляющих в процессах социального развития общества, а также уровня их моральной, этической и профессиональной ответственности.

Формируемые компетенции, соотнесенные с планируемыми результатами обучения по дисциплине.

| Коды компетенции                                                                                                                                                                | Содержание компетенций                                                                                                  | Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений | УК-2.1 Анализирует имеющиеся ресурсы и ограничения, оценивает и выбирает оптимальные способы решения поставленных задач | <p style="text-align: center;"><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- взаимосвязи процесса управления и управленческих решений;</li> <li>- классификацию и типологию управленческих решений;</li> <li>- условия и факторы обеспечения качества управленческих решений; технологию разработки и ресурсное обеспечение управленческих решений;</li> <li>- методологию процесса разработки решений;</li> <li>- основные модели и методы моделирования, используемые в процессе разработки управленческих решений.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применять на практике основы теории разработки управленческих решений;</li> <li>- отслеживать тенденции и прогнозировать изменения управленческих и хозяйственных ситуаций с целью оптимизации принимаемых управленческих решений;</li> <li>- использовать организационные методы снижения неопределенности и риска;</li> <li>- определять источники актуальной, полной и достоверной</li> </ul> |

|                                                                                                           |                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                           |                                                                                                     | <p>управленческой информации для подготовки решений.</p> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками сбора и количественной оценки социально-экономической информации, навыками установления контактов с персоналом организации и коллективной работы при обсуждении проблемы и выработке вариантов ее решения, навыками мотивации и инструктирования исполнителей управленческих решений.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p>УК-10 Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности</p> | <p>УК-10.1 Понимает экономические законы и их проявления в различных областях жизнедеятельности</p> | <p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- информационные условия разработки и реализации управленческих решений; приложение системы мотивации персонала в подготовке и реализации управленческих решений;</li> <li>- систему управления риском и методы управления риском;</li> <li>- методы анализа альтернативных вариантов решений;</li> <li>- способы и приемы повышения эффективности управленческих решений, контроля их реализации.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- организовывать работу коллектива по реализации управленческих решений, как в условиях стабильности, так и в экстремальных ситуациях; рассчитывать эффективность принимаемых управленческих решений;</li> <li>- осуществлять прогнозирование возникновения конфликтов и разрабатывать меры по их предупреждению в процессе подготовки управленческих решений;</li> <li>- использовать приемы обеспечения социальной и нравственно-этической ответственности при исполнении решений.</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками установления контактов с персоналом организации и коллективной работы при обсуждении проблемы и выработке вариантов ее решения, навыками</li> </ul> |

|                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                   | мотивации и инструктирования исполнителей управленческих решений.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| ОПК-4 Способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности; | ОПК-4.2 Использует методы формирования финансово-экономической отчетности хозяйствующих субъектов и выявления резервов повышения эффективности их деятельности для принятия организационно-управленческих решений | <p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- информационные условия разработки и реализации управленческих решений; приложение системы мотивации персонала в подготовке и реализации управленческих решений;</li> <li>- систему управления риском и методы управления риском;</li> <li>- методы анализа альтернативных вариантов решений;</li> <li>- способы и приемы повышения эффективности управленческих решений, контроля их реализации.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- организовывать работу коллектива по реализации управленческих решений, как в условиях стабильности, так и в экстремальных ситуациях; рассчитывать эффективность принимаемых управленческих решений;</li> <li>- осуществлять прогнозирование возникновения конфликтов и разрабатывать меры по их предупреждению в процессе подготовки управленческих решений;</li> <li>- использовать приемы обеспечения социальной и нравственно-этической ответственности при исполнении решений.</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <p>навыками установления контактов с персоналом организации и коллективной работы при обсуждении проблемы и выработке вариантов ее решения, навыками мотивации и инструктирования исполнителей управленческих решений.</p> |

По дисциплине предусмотрена промежуточная аттестация в форме экзамена.  
Общая трудоёмкость дисциплины составляет 4 зачётные единицы.



**ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ**

| № | Текст актуализации или прилагаемый к РПД документ, содержащий изменения | Дата | № протокола |
|---|-------------------------------------------------------------------------|------|-------------|
|   |                                                                         |      |             |
|   |                                                                         |      |             |
|   |                                                                         |      |             |