

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ НАУКИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Пензенский государственный университет
архитектуры и строительства»
(ПГУАС)

МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Учебно-методическое пособие

Пенза 2014

УДК 65.01(075.8)

ББК 65.290-2я73

М54

Рекомендовано Редсоветом университета

Рецензент – доктор экономических наук,
профессор В.В. Бондаренко

Методы принятия управленческих решений: учебно-методическое пособие / С.Ш. Левина. – Пенза: ПГУАС, 2014. – 100 с.

Описаны цель, задачи, место и роль требования к результатам освоения учебной дисциплины. Представлены роль и значение управленческих решений в менеджменте, сущность и содержание управленческих решений, описаны основные виды управленческих решений и правила их принятия. Приведены структура и содержание занятий, примерная тематика рефератов, методика контроля знаний студентов, контрольные вопросы, выносимые на экзамен, а также список рекомендуемых для изучения специальных источников.

Учебно-методическое пособие подготовлено на кафедре «Менеджмент» и предназначено для студентов, обучающихся по направлению 38.03.02 «Менеджмент»

© Пензенский государственный университет
архитектуры и строительства, 2014

© Левина С.Ш., 2014

ПРЕДИСЛОВИЕ

Успешное функционирование предприятий, в подверженной трансформации экономической среде, может обеспечить только тот руководитель, который оперативно следит за переменами, используя актуальную и полную информацию, владеет методологией выработки оптимальных управленческих решений и умеет доводить их до реализации. Это определяет важность овладения будущими руководителями теоретическими знаниями и навыками разработки управленческих решений.

Учебно-методическое пособие по курсу «Методы принятия управленческих решений» посвящено основополагающим подходам к подготовке, принятию и реализации управленческих решений.

Необходимость написания учебно-методического пособия вызвана целесообразностью овладения теорией принятия управленческих решений для выработки соответствующих умений и навыков у будущих руководителей.

Издание адресовано будущим менеджерам, готовым взять на себя ответственность за управление сложными организационными структурами в реальном бизнесе.

Оно способно помочь студентам экономических направлений будущим менеджерам лучше и быстрее ориентироваться в сложных и многоплановых бизнес-процессах.

Время, в которое мы живем, – время кардинальных и быстрых перемен в управлении производством и персоналом. Изменения в потенциале фирм и персонала делают более сложным процесс принятия оптимальных и приемлемых управленческих решений в условиях риска и неопределенности.

Успешно функционировать в сложной, неопределенной, подверженной динамическим изменениям внешней среде способен только тот менеджер, который владеет классической методикой выработки оптимальных решений и следит за переменами, способен доводить управленческие решения до успешной реализации.

Задача данного учебно-методического пособия – помочь будущим менеджерам сориентироваться в сложных и многоплановых вопросах углубленного рассмотрения конкретных аспектов процесса принятия решений с помощью специально сформированной базы контрольных вопросов и проработки лекционного материала, охватывающего весь спектр вопросов, раскрывающих суть и содержание решения в социальной системе, сферы управленческой деятельности, в которых готовятся и реализуются управленческие решения; методы фор-

мирования и контроля за исполнением решений; способы получения качественных, эффективных и оптимальных решений.

Основная задача учебно-методического пособия — познакомить студентов с современной наукой, практикой и культурой принятия управленческих решений, помочь им осуществить на практике идеи и принципы управления, переводя их в успешные действия руководителей и специалистов. Для будущего специалиста знать и уметь правильно принимать решения — значит быть свободным, успешным и экономически независимым человеком.

Принципиальное отличие данного учебно-методического пособия заключается в том, что в нём представлен широкий спектр существующих методов разработки, принятия и оптимизации управленческих решений, тематика для самостоятельного обучения студентов, приведен оригинальный текстовый материал, глоссарий основных терминов.

При написании учебно-методического пособия в максимальной степени использовалась научная, техническая, учебно-методическая литература по рассматриваемым вопросам.

Основные положения учебно-методического пособия универсальны и могут быть использованы для различных отраслей науки и экономики.

В учебно-методическое пособие включена авторская программа учебной дисциплины «Методы принятия управленческих решений», которая построена в соответствии с образовательным стандартом, в конце работы сформулирован развернутый глоссарий, содержащий большинство основных терминов и понятий по изучаемому учебному курсу.

Может быть использовано студентами экономических направлений и специальностей, аспирантами, преподавателями, а также молодыми специалистами и управленцами, повышающими личную компетентность с целью более успешного овладения теоретическими знаниями и практическими навыками, необходимыми для эффективной деятельности менеджеров.

ВВЕДЕНИЕ

Эффективность деятельности предприятий зависит от качества управленческих решений. Современная практика изобилует многочисленными примерами ошибок в принятии управленческих решений со значительными отрицательными последствиями. Причины такого положения разнообразны, как сама производственная жизнь, содержащая множество сложных и суперсложных решений, которые необходимо принимать в условиях неопределенности и риска. Для руководителя любого ранга «решение» является «предметом», а часто и «продуктом» его труда. Этот «продукт» весьма специфичен. Хотя решение является личной функцией руководителя, но оно само и его последствия затрагивают процесс существования и развития самой фирмы, а также ее персонала и долговременно по силе воздействия. С ростом сложности самих решаемых задач повышается уровень требований к управленческим решениям и к менеджеру, в частности, как их носителю.

Необходимость выработки верных управленческих решений вызвана в общем виде рассогласованием между фактическим и требуемым или прогнозируемым состоянием развития объекта управления. Практика наглядно доказывает, что цена ошибки в сфере управления производством значительно выше, чем непосредственно в сфере самого производства. Этот дисбаланс можно устранить только подготовкой менеджеров, как будущих управляющих, так и специалистов.

Сказанное выше определяет важность овладения студентами бакалавриата направления «Менеджмент» теоретическими знаниями и навыками разработки управленческих решений. Изучение в комплексе

всех предложенных в учебно-методическом пособии тем должно повысить качество и эффективность решений, так как сегодня основной причиной неэффективных решений руководители и специалисты называют незнание либо несоблюдение типовых технологий их разработки и организации выполнения. В учебно-методическом пособии автор выделяет конкретные, узконаправленные процессорные технологии подготовки и реализации управленческих работ.

Цель данного учебно-методического пособия формирование профессионального мышления у будущих специалистов по менеджменту, направленное на овладение процессорными технологиями подготовки, принятия и реализации управленческих решений, правильное применение методов их разработки, принятия и реализации.

Эффективность и конкурентные преимущества фирм различного рода деятельности, организационно-правового построения и форм собственности зависят от качества управленческих решений в финансовой, кадровой, маркетинговой, технической и иных сферах. Это определяет важность овладения сегодняшним студентом потенциальным ответственным работником аппарата управления — теоретическими знаниями и практическими навыками и умениями разработки и внедрения управленческих решений.

Материал учебно-методического пособия изложен так, чтобы недостаточно подготовленный студент мог опускать отдельные сложные формально-теоретические фрагменты текста без ущерба для его общего понимания, мог самостоятельно работать по предложенной тематике с учетом данных рекомендаций, мог самостоятельно проверить свои знания по тестам.

Автор использовал комплексный подход для приобретения студентами теоретических и практических навыков:

- от опыта к искусству и научному обоснованию управленческих решений;
- от изучения теоретического минимума по теме к пониманию формализованных таблиц, схем и формул;
- от поиска и анализа отдельных вопросов в теории к системному обобщению и поиску взаимосвязей явлений и событий в практике учебной, научной и производственной деятельности.

Содержание пособия предполагает наличие у слушателей курса базовых знаний по управлению, часть из которых получена при изучении дисциплин: «Теория менеджмента», «Управление организацией», «Теория организации», «Управление рисками» и т.д.

Использованные автором источники, как правило, были написаны сложно и не предназначались для быстрого восприятия. Там, где это возможно, автор идет по пути упрощения характера и стиля изложения материала.

Вся деятельность менеджера строится на применении типовых процессорных технологий подготовки, разработки и выполнения управленческих решений, выбор которых связан с комплексом внешних и внутренних факторов. Предложены алгоритмы организации и выполнения управленческих решений при различных типах менеджмента. Представлены основные подходы к обеспечению процесса подготовки, принятия и реализации решений по основным направлениям обеспечения их реализации на практике.

Для изучения курса важны не только подходы с точки зрения математических наук, но описание, и оценка роли человеческого фактора при работе: личные качества менеджера, авторитет личности, влияние характера и темперамента человека на процессы подготовки, принятия и реализации решений; большое внимание уделено особенностям действий менеджера в условиях паники и стресса.

В составе количественных и качественных методов экспертных оценок представлены методы проведения экспертиз, методы получения количественных и качественных экспертных оценок. В настоящее время значительно выросла роль неформальных (качественных) методов разработки управленческих решений, включающая активизирующие методы; методы синектики, методы эвристических вопросов и ответов, методы «мозговой атаки» и «мозгового штурма»; методы свободных ассоциаций, метод эмпатии (обращения), метод эмпатии (личной аналогии), метод организованных стратегий.

Теория принятия решений охватывает чрезвычайно широкий круг вопросов. Если студент захочет подробно ознакомиться с тем или иным проблемным вопросом, не нашедшим достаточного отражения в учебном пособии, то он может обратиться к глоссарию или к списку литературы, где представлены наиболее актуальная библиография и справочный материал по всему кругу проблем, связанных с управлением социально-экономическими системами.

В данной учебной дисциплине в полной мере реализуется комплексный междисциплинарный подход, в котором освещены экономический, организационный, математический, психологический, правовой и другие аспекты разработки комбинированных управленческих решений. Содержание учебного курса предполагает наличие у студентов базовых знаний по этим дисциплинам, их существенное осмысление и развитие.

Материалы учебно-методического пособия позволяют проводить процесс формализации управленческих решений, который по своей сути является творческой задачей преобразования исходных управленческих знаний в другую, более простую и надежную форму. В центре внимания оказывается не столько содержание знаний, сколько сами мыслительные процессы специалиста, их оптимальная организация в виде причинно-следственных связей и временных последовательностей, а также качество результатов и оценка их эффективности.

В данном учебно-методическом пособии преподавателям, студентам и практикам предлагается комплекс методических материалов по оптимизации процессов подготовки, принятия и реализации управленческих решений. Научные сотрудники и аспиранты найдут на страницах учебно-методического издания в темах для самостоятельных и тестовых заданий обозначенные трудные вопросы и нерешенные проблемы и смогут подумать над их разрешением и воплощением в жизнь.

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью изучения курса «Методы принятия управленческих решений» является формирование у бакалавров теоретических знаний, практических навыков по вопросам, касающимся принятия управленческих решений; обучение их основным математическим понятиям и методам принятия решений применительно к решению задач наиболее эффективного управления различными организационными системами, учитывая неопределенность внешних обстоятельств и ограниченность внутренних возможностей управляемого объекта.

Задачи изучения дисциплины:

- ознакомление с основами теории принятия управленческих решений;
- развитие у студентов аналитического и проектного мышления;
- обучение теории и практике принятия решений в современных условиях хозяйствования в период кризисов, в XX и XXI веке;
- привитие навыков количественного обоснования принимаемых решений по организации управления как на микро-, так и на макроуровнях с выявлением краткосрочных и долгосрочных последствий этих решений;
- рассмотрение широкого круга задач, возникающих в практике менеджмента и связанных с принятием решений, относящихся ко всем областям и уровням управления.

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» посвящена детерминированным методам принятия решений в экономике и принятию решений в условиях риска и неопределенности и включает в себя: основы теории принятия решений и исследования операций, линейное и нелинейное программирование, дискретное (целочисленное) программирование, теорию графов, динамическое программирование, основы математической теории принятия решений в условиях неопределенности, конфликтные ситуации и теорию игр, многокритериальные задачи принятия решений.

Предусмотрена отработка навыков подготовки и принятия управленческих решений с реализацией типовых задач менеджмента на компьютере.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ООП:

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» является базовой частью (дисциплина по выбору студента) математического и естественнонаучного цикла (блок Б.2) дисциплин подготовки студентов по направлению подготовки «Менеджмент».

Студент должен:

Знать: теоретические основы принятия решений, классификацию и основные методы принятия решений, основные математические модели и методы формализации управленческих решений, области применения методов принятия решений.

Уметь: уточнять совместно с лицом, принимающим решение (ЛПР) постановку задач, выбирать правильный метод принятия решений, строить формализованную модель задачи.

Владеть: навыками сбора необходимой информации, интерпретации полученных результатов.

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» связана с дисциплиной «Теория менеджмента», «Информационные технологии в менеджменте», «Управление рисками» и со всеми дисциплинами профилизации.

3. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций по овладению:

- знанием и пониманием законов развития природы, общества и мышления и умением оперировать этими знаниями в профессиональной деятельности (ОК-2);

- владением культурой мышления, способностью к восприятию, обобщению и анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения (ОК-5);

- умением логически верно, аргументировано и ясно строить устную и письменную речь (ОК-6);

- готовностью к кооперации с коллегами, работе в коллективе (ОК-7);

- способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность (ОК-8);

- способностью анализировать социальные сильно-значимые проблемы и процессы (ОК-13);

- владеть методами количественного анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования (ОК-15);
- владеть основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией (ОК-17);
- способностью осуществлять инновационное деловое общение: переговоры, проведение совещаний, электронные коммуникации (ОК-19);
- способностью учитывать последствия управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности менеджеров (ОК-20);
- знанием основных этапов эволюции управленческой мысли (ПК-1);
- способностью эффективно организовать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды (ПК-5);
- способностью оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений (ПК-8);
- способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-9);
- владеть методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций (ПК-18);
- способностью решать управленческие задачи, связанные с операциями на мировых рынках в условиях глобализации управленческих решений (ПК-24);
- пониманием основных мотивов и механизмов принятия решений органами государственного регулирования (ПК-28);
- умением применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений и строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели (ПК-31);
- способностью выбирать математические модели организационных систем, анализировать их адекватность, проводить адаптацию моделей к конкретным задачам управления (ПК-32);
- способностью проводить анализ рыночных и специфических рисков, использовать его результаты для принятия управленческих решений (ПК-42);
- способностью проводить анализ операционной деятельности организации и использовать его результаты для подготовки управленческих решений (ПК-47).

В ходе изучения дисциплины «Методы принятия управленческих решений» студенты должны:

Знать:

- основные экономические понятия, законы и теории, показатели их
- классификации и способы определения;
- основные этапы развития теории принятия решений как науки;
- специфику управленческих решений в зависимости от жизненного цикла организации.

- технологии целеполагания при разработке и принятии управленческих решений;

- виды управленческих решений и методы их принятия; основные математические модели принятия решений; основные понятия и принципы работы с деловой информацией, а также иметь представление о корпоративных информационных системах и базах данных;

- теоретические основы разработки и принятия организационно-управленческих решений в условиях детерминированности и неопределенности;

- методы прогнозирования бизнес-процессов и методы оценки их эффективности;

- теорию вероятностей, основы математического моделирования, методы сбора и обработки информации;

- общую характеристику процессов сбора, обработки и накопления информации;

- организационно-правовые формы предприятий, их ресурсы, экономические показатели, анализ и оценку эффективности финансово-хозяйственной организации (предприятия).

Уметь:

- применять экономические термины, законы и теории, определять экономические показатели;

- ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией управленческих функций

- организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;

- математический язык и математическую символику при построении организационно-управленческих моделей;

- применять информационные технологии для решения управленческих задач;

- самостоятельно разрабатывать решения и нести за них ответственность;

- применять статистические методы обработки экспериментальных данных;

- прогнозировать бизнес-процессы и оптимизировать часть из них;

- уметь осуществлять процессы сбора, передачи, обработки и накопления информации, пользоваться локальными и глобальными сетями электронно-вычислительных машин;
- определять ресурсы предприятия, экономические показатели его деятельности;
- оценивать и анализировать финансовые возможности предприятий; ориентироваться в вопросах управления предприятием; его материальными ресурсами, финансами, персоналом.

Владеть:

- методами экономической теории, навыками расчета экономических показателей;
- методами реализации управленческих решений;
- математическими, статистическими и количественными методами решения типовых организационно-управленческих задач;
- программным обеспечением для работы с деловой информацией и основами Интернет-технологий;
- аналитическими методами для оценки эффективности коммерческой, функциональной и смешанной деятельности;
- маркетинговой, логистической и рекламной деятельности на предприятиях;
- навыками разработки и принятия самостоятельных и коллективных решений;
- умениями применять принципы и методы менеджмента в профессиональной деятельности.

4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ:

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры					
		1	2	3	4	5	6
Аудиторные занятия	72						72
В том числе:							
Лекции 36							36
Практическое занятие (ПЗ) 36							36
Семинары (С)							
Лабораторные работы (ЛР)							
Самостоятельная работа (СР)	72						72
В том числе:							
Курсовая работа	–						–
Расчетно-графические работы	–						–
Реферат	+						+
Другие виды самостоятельной работы	72						72
Вид промежуточного контроля (зачет, экзамен)	Экзамен						Экзамен
Общая трудоемкость дисциплины	144						144
	4						4

5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.

5.1. Содержание разделов дисциплины

№ раздела	Наименование раздела дисциплины
1	Анализ задач и методов принятия решений
2	Принятие решений с помощью методов индивидуальной оценки (ИО)
3	Принятие решений на основе метода анализа иерархий (МАИ)
4	Методы принятия решений на основе оценки рисков и неопределенности
5	Методы экономического обоснования управленческих решений

5.2. Разделы дисциплины и междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами

№ п/п	Наименование обеспечиваемых (последующих) дисциплин	№ разделов данной дисциплины, необходимых для изучения обеспечиваемых (последующих) дисциплин				
		1	2	3	4	5
1	Теория менеджмента	+	+	+	+	+
2	теория организации	+	+	+	+	+
3	Управление организацией	+	+	+	+	+
4	«Информационное обеспечение управления»	+	+	+	+	+
5	Управление рисками	+	+	+	+	+
6	Дисциплины профильной направленности	+	+	+	+	+

5.3 Разделы дисциплин и виды занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Семинары	Самостоятельная работа студентов	Всего
1	Анализ задач и методов принятия решений	8	8			12	28
2	Принятие решений с помощью методов индивидуальной оценки (ИО)	6	6			12	24
3	Принятие решений на основе метода анализа иерархий (МАИ)	6	6			12	24
4	Методы принятия решений на основе учета риска и неопределенности	6	6			12	24
5	Методы оценки качества и эффективности управленческих решений	4	4			12	24
6	Методы оценки кризисного управления с помощью управленческих решений	6	6			12	20
	Итого	36	36			72	144

Перечень обучающих, контролирующих компьютерных программ, кино- и видеофильмов, макетов, моделей и плакатов, фотослайдов

Курс лекций полностью обеспечен комплектом слайдов на каждую таблицу, схему, рисунок. Конспект лекций представлен в электронном варианте. Обучающие и контролирующие программы содержат комплект из тестов входного, текущего и выходного контроля.

Разработаны видеотренинги по отдельным темам практических занятий: «Метод экспертных оценок в процессе анализа и выбора решений», «Эвристические методы в организации исследования проблемных ситуаций», «Психометрия и комплексная характеристика управления персоналом в плане ПРУР».

6. СЕМИНАРСКИЕ ЗАНЯТИЯ, ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ, ТЕСТЫ, РАЗБОР СИТУАЦИЙ, РЕШЕНИЕ ЗАДАЧ ПО ТЕМАМ УР

6.1. Тесты по оценке потенциала будущих специалистов

6.1.1. Опора на внешние и внутренние силы.

6.1.2. Стремление к независимости.

6.1.3. Склонность к риску.

6.1.4. Способность к риску.

6.1.5. Оценка и диагностика типа творческой личности.

6.1.6. Социальная типология делового поведения личности в плане РУР (психогеометрия для менеджеров).

6.1.7. Оценка личных способностей к принятию ответственных управленческих решений.

6.1.8. Оценка типа темперамента индивида в плане ПРУР.

6.1.9. Самооценка коммуникативно-лидерских способностей личности.

6.1.10. Самооценка способностей к самоуправлению и саморазвитию.

Возможна корректировка или значительное расширение банка тестовых программ для познания менеджером индивидуального потенциала, а главное, для его планомерного развития.

6.2. Тесты по оценке знаний будущих специалистов

6.2.1. Входной тест – контроль по оценке остаточных знаний студентов «Принятие решений» (из двух частей).

6.2.2. Текущий тест – контроль знаний студентов по теме «Сущность и содержание управленческого решения».

6.2.3. Выходной тест – контроль знаний студентов по теме «Целевые и процессорные технологии РУР».

6.2.4. Природа и качество управленческих решений.

6.2.5. Психологические аспекты принятия управленческих решений.

6.2.6. Организация процесса принятия управленческих решений.

6.2.7. Технология разработки и принятия управленческих решений.

6.2.8. Принятие решений в условиях риска.

6.2.9. Реализация управленческих решений.

6.2.10. Тест: «Разработка и реализация сложных и суперсложных решений в условиях определенности, неопределенности и риска».

6.2.11. Итоговый тест курса.

Возможно расширение базы тестовых контрольно-обучающих программ с обязательным применением ЭВМ в учебном процессе.

6.3. Деловые игры

Деловая игра «Принятие решений менеджером».

Деловая игра «Определение степени риска при принятии управленческого решения».

6.3.1. Просчитать, проанализировать количественные и качественные параметры каждого из вариантов (альтернатив) УР. Принять коллективное (группы по 5 человек) решение методом мозгового штурма: куда выгоднее всего вложить капитал, каковы возможные действия конкурентов и т.д.

6.3.2. Оценить индивидуальные решения и выработать групповое решение с необходимым выбором приоритетов. Отработать две группы методов:

а) ассоциативно-эвристические, включающие эмпатию, инверсию, свободные ассоциации, синектику, аналогию и т.д.;

б) системно-аналитическую, в которую входят методы факторного анализа, ранжирования, экспертной оценки, контрольных вопросов, матриц открытия, моделирования, графоаналитические, статистические и многие другие более точные методы.

6.3.3. Выработать пригодные решения на основе одного или сочетания известных методов, уметь отстаивать свою позицию в дискуссии.

6.4. Разбор ситуаций

6.4.1. Дискуссия и разбор ситуаций по принятию решений и оценке поведения руководителя:

а) значение, сущность и функции управленческих решений;

б) влияние личностных характеристик и темперамента человека на подготовку и реализацию управленческих решений;

в) методология процесса разработки решения;

г) технология построения сетевых моделей;

д) оценка полезности результатов групповых и индивидуальных решений;

е) оценка степени риска и его последствий;

ж) оценка экономической эффективности УР;

з) формализация управленческих решений: документирование в УР;

и) конкурентоспособность фирмы и нравственно-правовые правила соперничества и сотрудничества;

к) административная этика и служебный этикет;

л) конфликтология в процессе подготовки, обоснования и внедрения управленческих решений;

м) особенности, преимущества и недостатки индивидуальных, групповых, командных и коллективных стилей принятия решений;

н) особенности технологии РУР технических, социальных или биологических решений и некоторые другие микроситуации по проблематике.

6.5. Решение задач

6.5.1. Повторить методику раздела «Менеджмент, решение, риск», считая основой оценку альтернатив (вариантов) способами «платежной матрицы» и «дерева решений».

6.5.2. Просчитать по заданным вариантам степень и обоснованность риска и выбрать наименее или наиболее рискованный вариант.

6.5.3. Оценивать среднюю и общую полезность результатов групповых управленческих решений с выбором оптимального или пригодного варианта.

6.5.4. Оценка ответственности уровня руководства при УР.

6.5.5. Оценить качество принятых управленческих решений.

6.5.6. Рассчитать возможный экономический эффект от внедряемых управленческих мероприятий или оценить возможные отрицательные последствия от ошибок УР и другие.

6.7. Методика входного, текущего и выходного контроля знаний студентов

Тест 1. Входной контроль знаний студентов

1. Назовите решения, которые есть результат реализации определенной последовательности шагов или действий:

- а) Запрограммированные.
- б) Организационные.
- в) Незапрограммированные.
- г) Стандартные.

2. По содержанию решения бывают:

- а) Технические.
- б) Экономические.
- в) Организационные.
- г) Все перечисленные.

3. Назовите этап развития решений, на котором должен быть учтен достаточно широкий спектр возможных решений:

- а) Диагностика проблемы.
- б) Формулирование ограничений.
- в) Выбор альтернатив.
- г) Оценка альтернатив.
- д) Определение альтернатив.

4. Назовите метод оптимизации управленческих решений, который применяется в тех случаях, когда имеется минимум информации о решаемой проблеме и установлены сжатые сроки для ее решения:

- а) Метод математического моделирования.
- б) Метод экспертных оценок.
- в) Метод мозгового штурма.

5. К методам повышения эффективности процесса управления относятся:

- а) Сокращение отдельных операций.
- б) Изменение последовательности выполнения операций.
- в) Упрощение процедуры выполнения операций.
- г) Все перечисленные.

Тест 2. Сущность и содержание управленческого решения *

1. Что такое решение в общем виде?

- А. Любой результат мыслительной деятельности человека.
- Б. Действия руководителя в рамках своих функций.
- В. Распоряжение руководителя, поддержанное коллективом.

2. Есть ли различия в процессе разработки решения для биологических, технических и социальных систем?

- А. Есть.
- Б. Нет, так как технология и подходы руководителя должны быть одни и те же.
- В. Есть, но не существенные, так как в этих системах много общего, например, везде требуется организация, планирование и т.д.

3. Изложите основное требование к УР.

- А. Должно соответствовать действующему законодательству и уставным документам организации.
- Б. Иметь четкую целевую направленность.
- В. Иметь параметры для внешнего и внутреннего контроля.

4. Перечислите основные элементы обобщенной схемы процесса РУР.

* Ременников В.Б. Управленческие решения: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» (061100) и «Государственное и муниципальное управление» (061000) / В.Б. Ременников. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 144 с.

- А. Цель, ситуация, проблема, решение.
- Б. Глобальная цель, технократическая цель и социальная цель.
- В. Разработка решения, согласование решения и утверждение решения.

5. Как формулируется «глобальная цель управления»?

- А. Максимальное удовлетворение потребностей и интересов человека.
- Б. Получение максимальной прибыли организацией.
- В. Обеспечение слаженной деятельности всех руководителей («все должны «грести» в одном направлении»)

6. Что такое «конкретная ситуация»?

- А. Реальное положение дел относительно провозглашенной цели.
- Б. Набор реальных ситуаций в производственной или в управленческой сфере деятельности, с которым организации приходится сталкиваться в процессе деятельности.
- В. Набор возмущающих воздействий, которые мешают организации продвигаться к намеченным целям.

7. Что такое «проблема»?

- А. Рассогласование между целью и соответствующей ей конкретной ситуацией.
- Б. Нерешенные задачи.
- В. Набор причин, мешающих достижению целей организации.

8. Каковы условия завершения цикла РУР?

- А. Достижение приемлемого для руководителя значения.
- Б. Достижение принятой цели.
- В. Выполнение руководителем всего комплекса разработанных решений.

9. Перечислите варианты коммуникаций между управляющей и управляемой системами при РУР.

- А. Взаимодействие и противодействие.
- Б. Управление и подчинение.
- В. Совместная и индивидуальная деятельность.

10. Какая из команд, перечисленных ниже, разрабатывает УР?

- А. Главный инженер, мастер, бригадир.
- Б. Руководитель конструкторского бюро, инженер – испытатель, руководитель группы механиков аэропорта.
- В. Менеджер по продаже перчаток, менеджер по закупкам перчаток.

11. Имеются ли отличия термина «потребности» от термина «интересы человека»?

А. Да. Потребности отражают жизненно важные для человека категории, а интересы – это субъективные для человека категории.

Б. Нет. Это синонимы. Например, потребность в хорошей музыке есть у каждого человека, что аналогично интересу к хорошей музыке.

В. Да. Это зависит от конкретного человека, его развития, жизненного опыта.

12. Перечислите четыре основные потребности человека.

А. В пище, одежде, жилье, здоровье.

Б. В любви, продолжении рода, информации, самовыражении.

В. В деньгах, работе, отдыхе, образовании.

13. Каковы особенности разработки решений в технических системах?

А. Набор решений ограничен и последствия их предопределены.

Б. Даже типовые решения иногда дают непредсказуемые результаты.

В. Вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей.

14. Каковы особенности разработки решений в биологических системах?

А. Даже типовые решения иногда дают непредсказуемые результаты.

Б. Вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей.

В. Набор решений ограничен и последствия их предопределены.

15. Каковы особенности РУР в социальных системах?

А. Даже типовые решения иногда дают непредсказуемые результаты.

Б. Вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей.

В. Набор решений ограничен и последствия их предопределены.

16. Дайте обобщенное определение управленческого решения.

А. Решение, принимаемое руководителем в социальной системе.

Б. Решение, принимаемое руководителем в любой сфере его деятельности.

В. Решение, принимаемое руководителем и направленное на управление каким-либо процессом.

Тест 3. Целевые и процессорные технологии РУР*

1. Какое из приведенных определений понятия «управленческая технология» наиболее правильное?

А. Это искусство, мастерство и умение осуществлять управленческое воздействие.

Б. Это набор знаков, принципов и методов для реализации функций управления.

В. Это конкретный регламент по времени и ресурсам для выполнения функций управления.

2. Какой из вариантов набора входит в состав управленческих технологий?

А. Управление по целям, управление по результатам.

Б. Управление на базе компьютеров, управление в исключительных случаях.

В. Мягкое управление, жесткое управление.

3. Основу технологии «управления по целям» составляет:

А. Бизнес-план.

Б. Набор стратегических, тактических и оперативных целей.

В. Четкий регламент действий каждого руководителя.

4. Инициативно-целевое управление:

А. Не гарантирует достижения цели в заданные сроки.

Б. Гарантирует достижение цели в сроки, заранее неизвестные.

В. Гарантирует достижение цели в заданные сроки.

5. Программно-целевое управление:

А. Гарантирует достижение цели в заданные сроки.

Б. Гарантирует достижение цели в сроки, заранее неизвестные.

В. Не гарантирует достижения цели в заданные сроки.

6. Регламентное управление:

А. Гарантирует достижение цели в сроки, заранее неизвестные.

Б. Гарантирует достижение цели в заданные сроки.

В. Не гарантирует достижения цели в заданные сроки.

7. Какой вид целевого управления наиболее эффективен для небольшой организации с численностью 3-5 чел.?

А. Инициативно-целевое.

* Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: учеб. пособие для вузов – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.

- Б. Регламентное.
- В. Программно-целевое.

8. Какой вид целевого управления наиболее эффективен для организации с численностью примерно 100 чел.?

- А. Программно-целевое.
- Б. Регламентное.
- В. Инициативно-целевое.

9. Какой вид целевого управления наиболее эффективен для акционерных обществ с численностью примерно 10 тыс. чел.?

- А. Программно-целевое.
- Б. Регламентное.
- В. Инициативно-целевое.

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

- А. Регламентное.
- Б. Программно-целевое.
- В. Инициативно-целевое.

11. На какой функции управления базируется управленческая технология «Управление по результатам»?

- А. Координация.
- Б. Организация.
- В. Планирование.

12. В каких условиях управленческая технология «Управление по результатам» наиболее эффективна?

А. Когда время между принятием решений и результатом их выполнения минимально (часы, несколько дней).

Б. Когда деятельность организации существенно влияет на муниципальную инфраструктуру, дает работу основной массе жителей.

В. Когда организация работает по жестко регламентированной технологии.

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

А. Когда деятельность организации существенно влияет на муниципальную инфраструктуру, дает работу основной массе жителей.

Б. Когда время между принятием решений и результатом их выполнения минимально (часы, несколько дней).

В. Когда организация работает по жестко регламентированной технологии.

14. В каких условиях управленческая технология «Управление в исключительных случаях» дает лучшие результаты?

А. Когда организация работает по жестко регламентированной технологии.

Б. Когда время между принятием решений и результатом их выполнения минимально (часы, несколько дней)

В. Когда деятельность организации существенно влияет на муниципальную инфраструктуру, дает работу основной массе жителей.

15. Технология управления на базе «искусственного интеллекта» предусматривает:

А. Использование руководителем информационных систем при решении технических и логических операций.

Б. Полную подготовку для руководителей всех решений с помощью современных программно-информационных средств.

В. Получение непосредственных указаний от компьютерных систем при выполнении подчиненными типовых операций.

16. К техническим операциям, выполняемым при РУР, относятся:

А. Типовые расчеты.

Б. Разработка бизнес-плана.

В. Составление рекламы.

17. К логическим операциям, выполняемым при РУР, относятся:

А. Разработка бизнес-плана.

Б. Составление рекламы.

В. Типовые расчеты.

18. К творческой деятельности выполняемой при РУР, относятся:

А. Составление рекламы.

Б. Разработка бизнес-плана.

В. Типовые расчеты.

19. В каких условиях управленческая технология «Управление на базе активизации деятельности персонала» дает лучшие результаты?

А. Когда профессионализм работников аппарата управления недостаточно высок.

Б. При высоком профессиональном уровне всех работников аппарата управления.

В. При молодом составе сотрудников.

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

А. При высоком профессиональном уровне всех работников аппарата управления.

Б. Когда профессионализм работников аппарата управления недостаточно высок.

В. При относительно пожилом составе работников.

Тест 4. Природа и качество управленческих решений*

1. Чем вызывается необходимость принимать решения?

- 1) В ситуации выбора.
- 2) Устранением каких-либо отклонений от нормального состояния управляемого объекта.
- 3) Изменением целей управления.
- 4) Постоянными изменениями ситуации.

2. Какие из перечисленных условий соответствуют вероятностным решениям?

- 1) Условия определенности.
- 2) Условия риска.
- 3) Условия неопределенности.
- 4) Условия риска и неопределенности.

3. Как называется решение, принятое по заранее определенному алгоритму?

- 1) Стандартное.
- 2) Хорошо структурированное.
- 3) Формализованное.
- 4) Детерминированное.

4. Какие из перечисленных характеристик соответствуют индивидуальной форме принятия решений?

- 1) Повышает оперативность решения.
- 2) Повышает обоснованность за результаты.
- 3) Размывает ответственность за результаты.
- 4) Препятствует злоупотреблениям и ошибкам.

5. Принятие управленческих решений в организациях:

- 1) Существенно отличается от частного выбора человека.
- 2) Отличается, но не существенно.
- 3) Практически не отличается.

6. Коллегиальное принятие решений:

- 1) Снижает оперативность управления.
- 2) Повышает обоснованность.

* Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений. Учеб. пособие для вузов – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.

- 3) Размывает ответственность.
- 4) Повышает оперативность управления.
- 5) Препятствует ошибкам и злоупотреблениям.

7. Чем принятие решений в организации отличается от частного выбора?

- 1) Носит групповой, а не индивидуальный характер.
- 2) Масштабом последствий.
- 3) Степенью ответственности лица, принимающего решение.
- 4) Уровнем профессионализма лица, принимающего решение.
- 5) Всеми перечисленными особенностями.

8. Какие из перечисленных условий соответствуют детерминированным решениям?

- 1) Условия определенности.
- 2) Условия риска.
- 3) Условия неопределенности.
- 4) Условия риска и неопределенности.

9. Какие из перечисленных факторов в наибольшей степени влияют на качество принимаемых решений?

- 1) Характер использованной информации.
- 2) Компетентность лица, принимающего решение.
- 3) Наличие системы контроля исполнения решений.
- 4) Степень централизации в системе управления.

10. Детерминированным называется решение, которое:

- 1) Принимается по заранее составленному алгоритму.
- 2) Имеет только один возможный результат.
- 3) Приводит к определенному результату со стопроцентной вероятностью.
- 4) Имеет только одну альтернативу.

11. Справедливо ли утверждение, что ЛПР (лицо, принимающее решение) – это всегда один из менеджеров организации?

- 1) Да, справедливо.
- 2) Да, если менеджер имеет необходимые полномочия.
- 3) Нет, группа тоже может быть ЛПР.

Тест 5. Психологические аспекты принятия управленческих решений*

1. Модель принятия решений Врума-Йеттона:

* Ременников В.Б. Управленческие решения: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» (061100) и «Государственное и муниципальное управление» (061000) / В.Б. Ременников. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 144 с.

- 1) Позволяет выбрать наилучшую альтернативу решения.
- 2) Позволяет обосновать принятое решение.
- 3) Помогает определить метод разработки решения.
- 4) Помогает определить роль подчиненных в процессе принятия решений.

2. В чем заключается феномен «позитивного сдвига риска»?

- 1) Групповые решения более рискованные, чем индивидуальные.
- 2) Индивидуальные решения более рискованные, чем групповые.
- 3) Завышение вероятности желательного результата решения и занижение – нежелательного.
- 4) Группа готова согласиться с наиболее рискованной из предложенных ее членами альтернатив.

3. Процессы принятия управленческих решений в организациях, как правило, протекают:

- 1) В паритетных группах.
- 2) В иерархических группах.
- 3) Носят индивидуальный характер.

4. Что представляет собой модель Врума-Йеттона?

- 1) Экономико-математическая модель.
- 2) Дерево решений.
- 3) Дерево целей.

5. Что понимается под психологическими феноменами процесса принятия решений?

- 1) Специфические особенности поведения людей в ситуациях выбора.
- 2) Присущая людям ограниченная рациональность выбора.
- 3) Влияние лидера на процесс принятия решений.
- 4) Влияние количественного и качественного состава группы на результат выбора.

6. В чем проявляется психологический феномен «эффект состава»?

- 1) Зависимость результатов группового принятия решений от размера группы.
- 2) Зависимость результатов группового принятия решений от степени однородности группы.
- 3) Зависимость результатов группового принятия решений от ее количественного и качественного состава.
- 4) Независимость результатов группового принятия решений от количественного и качественного состава.

7) Сколько критериев оценки ситуации используется в модели Врума-Йеттона?

- 1) 5.
- 2) 7.
- 3) 3.
- 4) 9.

8) Сколько стилей руководства может использоваться в соответствии с моделью принятия решений Врума-Йеттона?

- 1) 3.
- 2) 5.
- 3) 7.
- 4) 9.

Тест 6. Организация процесса принятия управленческих решений*

1. В чем заключается основные достоинства системы «ринги»

- 1) В чем заключается основные достоинства системы «ринги»?
- 2) Принимаемые решения более обоснованны.
- 3) Менеджер несет персональную ответственность за результаты принятого решения.
- 4) Решения принимаются весьма оперативно.
- 5) Тщательно и всесторонне исследуется решаемая проблема.

2. Чем вызывается необходимость согласования принятого решения?

- 1) Бюрократическим характером современных организаций.
- 2) Тем, что принятие решений в организации является групповым, а не индивидуальным процессом.
- 3) Чрезмерной централизацией управления.
- 4) Нечетким распределением прав и ответственности.

3. Какие оценки используются для характеристики степени децентрализации процесса принятия решений?

- 1) Коэффициент децентрализации решений.
- 2) Степень самостоятельности в процессе принятия решений.
- 3) Важность самостоятельно принимаемых решений.
- 4) Все вышеперечисленные оценки.

4. Какие из перечисленных особенностей правильно характеризуют западную модель принятия решений?

- 1) Групповое принятие решений.
- 2) Персональная ответственность.

* Ременников В.Б. Управленческие решения: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» (061100) и «Государственное и муниципальное управление» (061000) / В.Б. Ременников. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 144 с.

- 3) Распыление ответственности.
- 4) Ориентация на оптимизацию решения.
- 5) Согласования и корректировка решения в процессе реализации.

5. Установите правильную (логическую) последовательность стадии процесса принятия решений:

- 1) Разработка альтернатив.
- 2) Идентификация проблемы.
- 3) Принятие решения.
- 4) Определение критериев выбора.

6. Какие из перечисленных особенностей соответствуют японской модели принятия решений?

- 1) Групповое принятие решений.
- 2) Персональная ответственность.
- 3) Ориентация на выбор оптимального варианта.
- 4) Ориентация на тщательный анализ проблемы.
- 5) Согласование и корректировка решения в ходе его реализации.

**Тест 7. Технология разработки
и принятия управленческих решений***

1. Что понимается под технологией принятия решений?

- 1) Состав и последовательность операций по разработке и выполнению решений.
- 2) Методы разработки и выбора альтернатив.
- 3) Верно 1 и 2.
- 4) Методы исследования операций.
- 5) Экспертные технологии.

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

- 1) Метод теории игр.
- 2) Метод разработки сценария.
- 3) Метод управления запасами.
- 4) Метод Дельфи.

3. Какие из перечисленных типов шкал используются для получения качественных экспертных оценок?

- 1) Абсолютная шкала.
- 2) Вербально-числовая шкала.
- 3) Номинальная шкала.
- 4) Порядковая шкала.

* Ременников В.Б. Управленческие решения: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» (061100) и «Государственное и муниципальное управление» (061000) / В.Б. Ременников. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 144 с.

4. Для разработки решений методом мозгового штурма характерно:

- 1) Регулярные групповые дискуссии.
- 2) Несколько туров опроса.
- 3) Запрет критиковать предлагаемые варианты.
- 4) Стратегическая обработка результатов опроса.

5. Какими факторами определяется область применения методов разработки решений?

- 1) Характером решаемых проблем.
- 2) Условиями, в которых принимается решение.
- 3) Сочетанием обоих факторов.

6. Методы исследования операций (моделирования) используются для решения:

- 1) Новых, нетипичных проблем.
- 2) Рутинных проблем.
- 3) Хорошо структурированных проблем.
- 4) Слабоструктурированных проблем.

7. Какие из перечисленных особенностей правильно характеризуют метод Дельфи?

- 1) Регулярные групповые дискуссии.
- 2) Анонимность экспертов.
- 3) Несколько туров опроса.
- 4) Запрет критиковать предлагаемые варианты.
- 5) Статистическая обработка результатов опроса.

8. Какие из перечисленных методов разработки управленческих решений относятся к группе методов исследования операций?

- 1) Метод теории игр.
- 2) Метод разработки сценария.
- 3) Метод Дельфи.
- 4) Метод управления запасами.
- 5) Метод линейного программирования.

9. Верно ли утверждение, что экспертные оценки всегда являются субъективными?

- 1) Да, верно.
- 2) Верно только в отношении качественных экспертных оценок.
- 3) Верно, если используется метод индивидуальных экспертной оценки.
- 4) Нет, не верно.

10. Характерные особенности метода мозгового штурма:

- 1) Регулярные групповые дискуссии.

- 2) Анонимность экспертов.
- 3) Несколько туров опроса.
- 4) Запрет критиковать предложенные варианты.

11. Для получения количественных экспертных оценок используются:

- 1) Абсолютная шкала.
- 2) Номинальная шкала.
- 3) Порядковая шкала.
- 4) Вербально-числовая шкала.

12. Расположите интеллектуальные системы, используемые в процессах принятия решений, в порядке возрастания степени сложности:

- 1) Системы поддержки принятия решений.
- 2) Автоматизированные системы экспертного оценивания.
- 3) Экспертные системы.

13. Методы экспертных оценок наиболее эффективны при решении:

- 1) Новых, нетипичных проблем.
- 2) Рутинных проблем.
- 3) Слабоструктурированных проблем.
- 4) Хорошо структурированных проблем.

14. Для формирования экспертной группы использован метод списка экспертов. В результате было составлено 10 списков. Фамилия эксперта «А» была названа в пяти списках на первом месте и в двух – на третьем. Определить коэффициент компетентности этого эксперта.

- 1) 0,5.
- 2) 0,7.
- 3) 0,6.
- 4) 0,3.

Тест 8. Принятие решений в условиях риска*

1. В чем заключается смысл понятия «риск» при принятии управленческих решений?

- 1) Опасность принятия неудачного решения.
- 2) Отсутствие необходимой информации для анализа ситуации.

* Ременников В.Б. Управленческие решения: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» (061100) и «Государственное и муниципальное управление» (061000) / В.Б. Ременников. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 144 с.

- 3) Вероятность потери ресурсов или неполучения дохода.
- 4) Невозможность прогнозировать результаты решения.

2. Что означает понятие «чистый риск»?

- 1) Все издержки, связанные с решением, минус вероятностная прибыль.
- 2) Вероятность получения убытка или нулевого результата.
- 3) Разность между максимально возможными величинами прибыли и убытков.
- 4) Количественная оценка вероятности получения запланированной прибыли.

3. Является ли страхование риска способом снижения его уровня?

- 1) Да, является.
- 2) Является, если размер возмещения соответствует величине вероятных потерь.
- 3) Нет, не является.

4. Решение принимается в условиях риска, если:

- 1) Невозможно прогнозировать его результат.
- 2) Оно может иметь несколько исходов с определенной степенью вероятности.
- 3) Невозможно определить вероятность его осуществления.

5. Как называется графическое изображение зависимости вероятности потерь от их величины?

- 1) Кривая потерь.
- 2) Кривая риска.
- 3) Зона риска.
- 4) Область риска.

6. Спекулятивный риск – это:

- 1) Риск потерь от проведения биржевых спекуляций.
- 2) Риск, возникающий при торговых операциях.
- 3) Вероятность получения как прибыли, так и убытков.
- 4) Правильно 1) и 2).

7. Является ли формирование в организации резервных или страховых фондов способом снижения уровня риска?

- 1) Да, является.
- 2) Является, если размер фонда соответствует величине вероятностных потерь.
- 3) Нет, не является.

8. Должен ли менеджер избегать риска, принимая решение?

- 1) Да, должен.
- 2) Нет, не должен.

- 3) Менеджер должен не избегать риска, а управлять им.
- 4) Все зависит от ситуации.

9. Чем характеризуется уровень риска?

- 1) Вероятностью возникновения ущерба.
- 2) Размером возможного ущерба.
- 3) Произведением 1) и 2).
- 4) Разностью между вероятной прибылью и возможным ущербом.

10. Какие из перечисленных способов управления риском применяются с целью снижения его уровня?

- 1) Диверсификация риска.
- 2) Страхование риска.
- 3) Создание резервных фондов.
- 4) Лимитирование риска.

11. Какие из перечисленных видов риска не относятся к группе инвестиционных?

- 1) Инновационный риск.
- 2) Инфляционный риск.
- 3) Производственный риск.
- 4) Риск ликвидности.
- 5) Кредитный риск.
- 6) Системный риск.
- 7) Природный риск.

12. Что показывает коэффициент риска?

- 1) Отношение максимально возможного объема убытков к объему вероятной прибыли.
- 2) Отношение максимально возможного объема убытков к величине собственного капитала.
- 3) Отношение объема вероятной прибыли к величине собственного капитала.
- 4) Отношение объема вероятной прибыли к величине заемных средств.

13. Какие из перечисленных методов позволяют снизить уровень риска?

- 1) Страхования риска.
- 2) Диверсификация риска.
- 3) Создание резервных фондов.
- 4) Лимитирование риска.

14. В зоне допустимого риска величина вероятных потерь не превышает:

- 1) Расчетной выручки.

- 2) Расчетной прибыли.
- 3) Собственного капитала.

Тест 9. Реализация управленческих решений*

1. Каким видам ответственности присущ судебный механизм контроля?

- 1) Уголовная.
- 2) Гражданская.
- 3) Дисциплинарная.
- 4) Социальная.

2. Какому виду ответственности за результаты решения соответствует механизм иерархического контроля?

- 1) Юридическая.
- 2) Социальная.
- 3) Дисциплинарная.
- 4) Моральная.

3. Что понимается под эффективностью управленческого решения?

- 1) Достижение поставленной цели.
- 2) Результат, полученный от реализации решения.
- 3) Разность между полученным эффектом и затратами на реализацию решения.
- 4) Отношения эффекта от реализации решения к затратам на его разработку и осуществление.

4. Как соотносятся понятия «эффективность управления» и «эффективность управленческого решения»?

- 1) Это совершенно не связанные между собой категории.
- 2) От эффективности принимаемых решений зависит эффективность управления.
- 3) Эти понятия тождественны.
- 4) Эффективность управленческих решений зависит от эффективности управления.

5. Какие из перечисленных факторов в наибольшей степени влияют на эффективность принимаемых решений?

- 1) Характер использования информации.
- 2) Компетентность лица, принимающего решение.

* Ременников В.Б. Управленческие решения: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» (061100) и «Государственное и муниципальное управление» (061000) / В.Б. Ременников. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 144 с.

- 3) Наличие системы контроля использования решений.
- 4) Степень централизации в системе управления.

Тест 10. Социально-психологические особенности риска

Вариант 1

<u>Признаки</u>	<u>Степень риска</u>
1. Пол мужской женский	
2. Возраст старые молодые	
3. Уровень образования высокий низкий	
4. Категория персонала руководитель специалист	
5. Уровни руководства высший низкий	

Вариант 2

<u>Признаки</u>	<u>Степень риска</u>
1. Наличие доверия есть нет	
2. Наличие внутреннего конфликта есть нет	
3. Размер организации мелкие крупные	
4. Количество рискующих один или несколько группа больше 10 человек	

5. Количество реализующих решение
один или несколько
группа больше 10 человек

Вариант 3

Признаки

Степень риска

1. Ожидание

частые, но мелкие аварии
редкие, но крупные катастрофы

2. Новизна технологии

выше
ниже

3. Число допущенные ошибок

выше
ниже

4. Форма собственности фирмы

частная
государственная

5. Наличие опыта и мастерства

есть
нет

Тест 11. «Методы количественных и качественных экспертных оценок»

1. Каково рациональное соотношение содержательной и количественной частей в сценарии развития фирмы?

2. Метод сценариев наиболее эффективен для оценки деятельности малых, средних или крупных компаний?

3. При каком горизонте планирования: кратко, средне и долгосрочном принимается метод сценария?

4. Какое количество экспертов предполагает применение метода Дельфи?

5. Во сколько туров проводится экспертная оценка по методу Дельфи?

6. Метод Дельфи предполагает многократное или однократное обращение к одному эксперту?

7. На сколько групп следует разделить экспертов при принятии метода суда?

8. Какова численность группы экспертов при работе по методу суда?

9. Какова длительность сеанса при работе экспертов по методу суда?

10. В чем оцениваются приоритеты при принятии методов простой ранжировки альтернатив (ранги, весовые коэффициенты)?

11. Какой количественный диапазон критериев при применении метода простой ранжировки альтернатив?

12. Какой вариант решения считается оптимальным при применении метода оценочных сравнений: max или min?

13. Определяется ли заранее число классов, к которым относятся объекты экспертной оценки, при применении метода экспертной классификации (да, нет)?

14. Каково оптимальное время сеанса групповой работы экспертов при применении метода ранжирования альтернативных вариантов?

15. Какова численность группы экспертов при применении метода ранжирования альтернативных вариантов?

16. Какое максимальное число вариантов (альтернатив) решения целесообразно при применении метода векторов предпочтения?

17. Дает ли метод векторов предпочтения их точное ранжирование по приоритетам (да, нет)?

18. Применяются ли дискретные экспертные кривые в целях стратегического планирования (да, нет)?

Тест 12. «Эвристические (качественные) методы разработки управленческих решений»

1. Какое количество эвристических вопросов необходимо для сбора полной информации?

2. Применяется ли метод эвристических вопросов для решения оригинальных задач (да, нет)?

3. Возможны ли различные точки зрения для одного человека на одну проблему в методе эвристических вопросов (да, нет)?

4. Какое количество участников группы предполагает прямая коллективная «мозговая атака»?

5. Какова длительность работы группы по методу прямой коллективной «мозговой атаки»?

6. Каково количество генераторов идей при изменении метода «массовой мозговой атаки»? (большая аудитория генераторов идей – от 20 до 60 человек; деление на малые группы по 5-6 человек)?

7. Во сколько этапов предполагается работа по методу «мозгового штурма»?

8. Каково рациональное число участников при работе по методу «мозгового штурма»?

9. Каково рациональное время обсуждения идей при работе по методу «мозгового штурма»?

10. Какое количество операторов синектики целесообразно?

11. Сколько этапов предполагает работа по методу синектики?

12. Какова рациональная численность команды синекторов?

13. При применении метода свободных ассоциаций критический анализ осуществляется в оперативной или стратегической перспективе?

14. При применении метода свободных ассоциаций смена слов-понятий медленная или быстрая?

15. Методы инверсии применяются для решения только прямых, только обратных или смешанных задач?

16. Метод эмпатии применяется для решения стандартных или оригинальных задач?

17. Метод личной аналогии требует малых или больших затрат времени?

18. Какое количество видов аналогии применяется при решении управленческих задач?

Тест 13. «Ответственность менеджера при реализации УР»

1. Каким видам ответственности присущ судебный механизм контроля?

- 1) уголовная;
- 2) гражданская;
- 3) дисциплинарная;
- 4) социальная.

2. Какому виду ответственности за результаты решения соответствует механизм иерархического контроля?

- 1) юридической;
- 2) социальной;
- 3) дисциплинарной;
- 4) моральной.

3. Какие виды технологической ответственности Вы можете назвать?

- 1) социальная;
- 2) административная;

3) экологическая;

4) экономическая.

4. Какие виды гуманитарной ответственности Вы можете назвать?

1) политическая;

2) профессиональная;

3) материальная;

4) этическая.

5. Каковы формы экономической ответственности?

1) замечание;

2) выговор;

3) заключение под стражу;

4) возмещение убытков;

5) неустойка за каждый день просрочки платежа.

6. Какой вид ответственности наступает из-за нарушения организационных аспектов деятельности организации?

1) административная;

2) юридическая;

3) профессиональная;

4) дисциплинарная.

7. Какой вид ответственности наступает из-за нарушения регламента?

1) экономическая;

2) юридическая;

3) профессиональная;

4) дисциплинарная

5) материальная.

8. Какой вид ответственности наступает из-за задержки расчетно-кассовых операций?

1) материальная;

2) экономическая;

3) дисциплинарная;

4) административная;

5) профессиональная.

Тест 14. Разработка и реализация сложных и суперсложных решений в условиях определенности, неопределенности и риска*

1. Ситуация новой возможности означает, что:

- а) появилась новая возможность инвестирования средств в любую деятельность;
- б) появились новые научные разработки и открытия, требующие поиска проблем, нуждающихся в этих разработках;
- в) появилась новая проблема, требующая поиска новых технических и организационных идей;
- г) нет правильного ответа.

2. Риск упущенной выгоды относится к:

- а) коммерческим рискам;
- б) инвестиционным рискам;
- в) чистым рискам;
- г) биржевым рискам.

3. Одним из важнейших признаков управленческого решения является:

- а) наличие назревшей проблемы;
- б) наличие субъекта управления, наделенного соответствующими полномочиями;
- в) наличие коллегиального органа, наделенного соответствующими полномочиями;
- г) направленность на систему коллективного труда.

4. Неопределенность хозяйственной ситуации возникает в результате:

- а) систематического или несистематического риска;
- б) неправильной стратегии управления риском;
- в) отсутствия полной информации, её случайности и противодействия конкурентов;
- г) неправильной организации системы риск-менеджмента.

5. В условиях стратегического и тактического управления, как правило, принимаются:

- а) уравновешенные решения;
- б) осторожные решения;
- в) решения, основанные на суждении;
- г) рациональные решения.

* Менеджмент (Управленческие решения): учеб.-метод. модуль/ Министерство образования РФ. Российский государственный гуманитарный университет. Факультет управления; Шишкова Г.А. М.: Издательство Ипполитова, 2002. – 352 с.

6. Моделью процесса подготовки и реализации управленческого решения можно назвать:

- а) технологическую схему процесса подготовки и принятия решения;
- б) обмен информацией работников аппарата управления;
- в) правило поведения руководителя и исполнителей;
- г) нет правильного ответа.

7. Потерями называют:

- а) шансы на нанесение ущерба;
- б) расходы, неизбежные в предпринимательской деятельности;
- в) снижение прибыли в сравнении с ожидаемыми величинами;
- г) нет правильного ответа.

8. К приемам управления риском относятся:

- а) избежание, удержание и передача риска;
- б) совокупность правил в стратегии риск-менеджмента;
- в) приёмы снижения степени риска;
- г) разработка программы рискованной инвестиционной деятельности.

9. Величина степени риска зависит от следующих факторов:

- а) неопределённости хозяйственной ситуации;
- б) принятой классификации (системы) рисков;
- в) разновидности портфельных инвестиций;
- г) математически выраженной вероятности наступления потерь.

10. Под термином «диверсификация» понимается:

- а) установление предельных размеров рискованного вложения капитала;
- б) распределение инвестируемых средств между различными объектами вложения капитала;
- в) установление предельных сумм расходов;
- г) резерв денежных или материальных средств.

11. Структура управленческого решения – это:

- а) организационная схема (этапы) подготовки управленческого решения;
- б) совокупность симптомов, причин и следствий;
- в) организационная схема (этапы) подготовки и реализации управленческого решения;
- г) совокупность относительно устойчивых элементов, входящих в содержание данного решения.

12. Критерии степени риска могут быть определены на основе вычисления следующих параметров:

- а) абсолютной степени риска;
- б) относительной степени риска;
- в) среднего ожидаемого значения и изменчивости результата;
- г) предельных коэффициентов риска.

13. Инертные решения называют:

- а) результат тщательной и сверхкритичной оценки ЛПР всех вариантов;
- б) результат интуитивного поиска, своего рода озарение, характерное для высших эшелонов управления;
- в) результат знания и осмысления опыта прошлого;
- г) результат осторожного поиска ЛПР, в которых преобладают контрольные и уточняющие действия.

14. Субъектом управления в риск-менеджменте является:

- а) финансовый менеджер, менеджер по риску;
- б) любой аппарат управления, в том числе и коммерческая служба;
- в) рискованные вложения капитала;
- г) информация об уровне риска по данному виду деятельности.

15. Ситуация новой проблемы означает:

- а) появились новые научные разработки и открытия, требующие поиска проблем, нуждающихся в этих разработках;
- б) существует возможность инвестирования средств в коммерческую деятельность;
- в) существует проблема, требующая поиска новых технических и организационных идей;
- г) нет правильного ответа.

16. Согласно классификации управленческих решений, эвристические решения, как правило, относятся к следующему признаку классификации:

- а) по характеру организации разработки;
- б) по причинам возникновения;
- в) по исходным методам разработки;
- г) по функциональному содержанию.

17. Значение пороговых величин в прогнозной информации (прогнозе) отражает:

- а) прогнозирование изменений экономических процессов, базирующихся на характере и природе причинно-следственных связей;
- б) решения субъекта (ЛПР) по формированию модели объекта управления с целью повышения ее эффективности;
- в) разработку прогноза рыночной потребности в каждом конкретном виде потребительской продукции;
- г) возможные сроки крупных сдвигов (например, структурных в экономике).

18. Стратегия уменьшения степени противодействия означает:

- а) влияние личных характеристик ЛПР на принятие решения;

- б) процедуру проведения оценки степени сходимости мнений экспертов;
- в) снижение неопределенности хозяйственной ситуации;
- г) использование вероятностных методов обработки полученных результатов.

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

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

20. Одна из составляющих приемов снижения степени риска – это:

- а) диверсификация, лимитирование, страхование;
- б) стратегические правила риск-менеджмента;
- в) избежание, удержание и передача риска;
- г) эвристические правила риск-менеджмента.

21. Необходимую информацию для принятия решения рационально собирать или приобретать пока:

- а) позволяет финансовое обеспечение;
- б) ожидаемый выигрыш будет больше, чем ожидаемые предельные затраты;
- в) позволяет временной ресурс решения проблемы;
- г) ожидаемый результат не имеет каких-либо ограничений.

22. Уровень степени риска может определяться:

- а) абсолютной и относительной степенью риска;
- б) типом портфельных инвестиций;
- в) неопределенностью производственно-экономической ситуации;
- г) математически выраженной вероятностью наступления убытков.

23. К какому из классификационных признаков (по О.Т. Лебедеву и А.Р. Каньковской) относятся прогнозные решения:

- а) по организационному оформлению;
- б) по причинам возникновения;
- в) по функциональному содержанию;
- г) по характеру задач.

24. Прогноз, который опирается на систему моделей экономической динамики, учитывающих возможность некоторого воздействия на общий ход экономических процессов называется:

- а) прогнозом развития природных ресурсов;
- б) интервальным прогнозом;
- в) сценарным прогнозом;
- г) активным или целевым прогнозом.

25. Определить иерархию причин и следствий, которая ведет до точки, в которой можно предпринять действие, устраняющее причину, означает что:

- а) построена сетевая модель;
- б) построена причинно-следственная цепь;
- в) построена модель решения;
- г) построено «дерево решений».

26. Число приглашаемых специалистов в технологиях экспертного оценивания определяется:

- а) максимумом достоверности;
- б) минимум затрат;
- в) максимумом достоверности при ограниченных затратах;
- г) минимумом достоверности при минимуме затрат.

27. Решения, которые характеризуются сверхкритичной оценкой всех вариантов и практически не содержат новизны и оригинальности, называются:

- а) осторожными;
- б) инертными;
- в) уравновешенными;
- г) нет правильного ответа.

28. Если в процессе прогнозирования выработано суждение, которое носит вероятностный характер, обладает определенной степенью достоверности и эта достоверность является полной, то тогда к нему можно применить термин:

- а) прогноз;
- б) научное предвидение;
- в) система прогнозирования;
- г) объект прогнозирования.

29. В основе рационального решения лежат:

- а) интуиция;
- б) прежний эмпирический опыт;
- в) объективный анализ условий;
- г) эвристический подход.

30. Наличие факторов, ограничивающих возможность выбора способов действий при разработке управленческих решений, иначе определяется как:

- а) состояние объективных условий;
- б) ситуация новой проблемы;
- в) ситуация новой возможности;
- г) нет правильного ответа.

31. Однокритериальные статические задачи принятия решений в условиях неопределенности и риска могут быть решены с использованием методов:

- а) причинно-следственного анализа;
- б) технологий экспертного оценивания;
- в) исследования операций;
- г) экономико-математического моделирования.

32. Определение пороговых величин процессов развития, не отражаемых в графической форме, могут иметь выражение в виде:

- а) точки перегиба;
- б) поворотной точки;
- в) временного интервала;
- г) точки насыщения.

33. Выбор метода прогнозирования определяется следующими условиями:

- а) периодом, на который необходимо составить прогноз;
- б) возможностью получить соответствующие исходные данные;
- в) требованиями к точности прогноза;
- г) всем вышеперечисленным.

34. Что такое решение в общем виде?

- а) любой результат мыслительной деятельности человека;
- б) действия ЛПР в рамках своих функций;
- в) распоряжения руководителя, поддержанное коллективом;
- г) нет правильного ответа.

35. Структура управленческого решения определяется:

- а) формой УР;
- б) видом информации;
- в) содержанием решения;
- г) числом исполнителей.

36. Импульсивные решения это:

- а) результат генерации разнообразных идей без их уточнения, проверки, оценки;
- б) результат знания и осмысления прошлого опыта;
- в) результат осторожного поиска, в котором контрольные и уточняющие действия преобладают над генерированием идей;

г) результат интуитивного поиска, своего рода озарение, характерное для высших эшелонов управления.

37. Что такое проблема?

а) рассогласование между целью и существующим состоянием системы управления;

б) нерешенные задачи;

в) проблемы взаимодействия ЛПР и коллектива;

г) всё вышеперечисленное.

38. Резервный денежный фонд формируется в обязательном порядке для следующих организаций:

а) промышленных предприятий;

б) организаций и предприятий государственной формы собственности;

в) акционерных обществ, кооперативов, предприятий с иностранными инвестициями.

г) организаций и предприятий любой формы собственности.

39. Для описания процесса принятия решений (ППР) при структуризации задач управления и оптимизации процесса принятия управленческих решений, требуется описание:

а) динамической модели ППР;

б) субъекта решения, модели объекта управления и модели эффективности;

в) статической модели ППР;

г) нет правильного ответа.

40. Для автотранспортного предприятия, специализирующегося на грузовых перевозках, наиболее эффективным методом снижения рисков является:

а) лимитирование;

б) диверсификация;

в) страхование;

г) всё вышеперечисленное.

41. Эффективность решения проблемы при использовании метода экспертного оценивания определяется:

а) личными характеристиками экспертов, входящих в группу;

б) процедурой проведения опроса экспертов;

в) достоверностью экспертизы и затратами на нее;

г) методами обработки полученных результатов экспертного оценивания.

42. Для разработки технологических прогнозов наиболее эффективным методом является:

а) метод анализа временных или динамических рядов;

- б) метод компонентной аналогии;
- в) методы анализа причин и следствий;
- г) метод Дельфы.

43. Основой современной концепции теории риска явились разработки следующих ученых:

- а) экономиста Ф. Найта;
- б) экономиста Р. Кантильона;
- в) экономистов Л. Моргана и П. Самуэльсона;
- г) экономистов Р. Хеберта, А. Линка, Н. Лумана.

44. Риск уменьшения размера процентов и дивидендов по портфельным инвестициям, по вкладам и кредитам является:

- а) предпринимательским риском;
- б) спекулятивным риском;
- в) чистым риском;
- г) инфляционным и дефляционным риском.

45. Для решения многокритериальных задач управления могут быть использованы:

- а) теория игр;
- б) методы математического программирования;
- в) метод «дерева целей»;
- г) метод Монте-Карло.

Тест 15. Итоговый тест комплексной проверки знаний студентов*

1. Что вы понимаете под управленческим решением?

- 1.1. Распределение работы между работниками организации.
- 1.2. Конечный результат деятельности организации.
- 1.3. Завершающий этап процесса управления организацией.
- 1.4. Выбор альтернативы из множества вариантов действий.
- 1.5. План действий, формулировка задания и организационно-практическая работа по достижению поставленных целей.

2. Почему существуют различные подходы к определению понятия «управленческое решение»?

- 2.1. Управление охватывает разнообразные стороны деятельности человека.
- 2.2. Обусловлено историей развития менеджмента.
- 2.3. В связи с тесным переплетением науки и практики менеджмента.
- 2.4. Теория и практика разработки решений формировалась на основе различных взглядов и концепций менеджмента.

* Чудновская С.Н. Управленческие решения: учебник. – М.: ЭКСМО, 2007. (Высшее экономическое образование).

2.5. Все подходы представляют единую концепцию эффективности.

3. Какие этапы процесса управления составляют необходимую последовательность этапов разработки управленческих решений?

3.1. Целеполагание, разработка сценариев, выбор альтернативного сценария, принятие решения.

3.2. Определение проблемы, разработка вариантов решения проблемы, выбор одного из вариантов, реализация решения.

3.3. Цель, ситуация, проблема, решение.

3.4. Проблема, цель, ситуация, решение.

3.5. Решение, оценка последствий, разработка нового решения.

4. Какие факторы влияют на типологию разработки управленческих решений?

4.1. Изменения внешней среды.

4.2. Стилль управления.

4.3. Лидерство.

4.4. Изменения внутренней среды.

4.5. Тип сложившегося процесса менеджмента.

5. Как связаны процессы управления и разработка управленческих решений?

5.1. Зависит от полномочий принятия управленческих решений.

5.2. Взаимобусловлены, составляют единство и определяют динамику менеджмента.

5.3. Связи порождают типологию управления.

5.4. Не связаны.

5.5. Связи через лидеров.

6. От чего в процессе управления организацией зависит управленческое решение?

6.1. Последовательность этапов и процедур процесса управления.

6.2. Временные разрывы и дискретность в управленческой деятельности.

6.3. Инерционность процессов управления.

6.4. Колебательный характер этапов и процедур процесса управления.

6.5. Необходимая последовательность этапов и процедур процесса управления.

7. Отметьте наиболее существенные связи разработки управленческих решений и типов менеджмента.

7.1. Тип менеджмента порождает последовательность этапов разработки управленческих решений.

7.2. Конкретных связей не существует.

7.3. Тип менеджмента зависит от целей и структуры управления.

7.4. Способность руководителя генерировать идеи и варианты управленческих решений.

7.5. Условия внешней и внутренней среды, в которых осуществляется процесс управления.

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

8.1. Функции порождают тип управленческого решения.

8.2. Функции отражают содержание управленческих решений.

8.3. Функции – это условия разработки управленческого решения.

8.4. Функции создают информационное поле управленческого решения.

8.5. Функции менеджмента позволяют реализовывать управленческие решения.

9. Какова взаимосвязь функций менеджмента и управленческих решений?

9.1. Управленческое решение является результатом осуществления определенной функции менеджмента.

9.2. Взаимосвязи определяются в соответствии с классификацией управленческих решений по содержанию управленческой деятельности.

9.3. Взаимосвязь есть только в функциях планирования и контроля.

9.4. Существенных взаимосвязей нет.

9.5. Взаимосвязь есть только в функции «организация».

10. Какую роль играет внешняя среда в разработке управленческих решений органами государственной власти?

10.1. Формирует ограничения и цели стратегических решений.

10.2. Не оказывает никакого влияния.

10.3. Оказывает влияние на структуру и систему принятия решений.

10.4. Государственные и муниципальные органы управления создают внешнюю среду деятельности организаций.

10.5. В зависимости от характеристики внешней среды изменяется технология разработки управленческих решений.

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

11.1. Оказывает влияние на типологию менеджмента.

11.2. Оказывает влияние на выработку всех целей и задач организации.

11.3. Оказывает влияние на решение кадровых вопросов.

11.4. Роли не играет.

11.5. Оказывает влияние на выработку стратегических целей, связанных с изменениями деятельности.

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

12.1. Не играет роли, все управляемо.

12.2. Ее изменения могут повлиять на результаты реализации принятых решений.

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

12.4. Все зависит от характера и глубины изменений.

12.5. Каждое изменение среды должно фиксироваться и вноситься в процесс разработки и принятия управленческих решений.

13. Какие свойства процессов менеджмента оказывают наиболее существенное влияние на процесс разработки управленческих решений?

13.1. Дефицитность времени как ресурса управления.

13.2. Цикличность появления проблем и необходимость их решения.

13.3. Колебательный характер управления.

13.4. Свойство дискретности и неравномерности управленческих воздействий.

13.5. Динамика связи управляемой и управляющей подсистем.

14. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет организационная структура?

14.1. Отражает функциональное содержание решений.

14.2. Определяет последовательность управленческих воздействий.

14.3. Закрепляет право и полномочия принятия управленческих решений.

14.4. Определяет связи между отдельными аспектами решений.

14.5. Определяет последовательность их реализации.

15. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играют иерархия и уровни управления?

15.1. Позволяют использовать преимущества централизации.

15.2. Позволяют использовать преимущества децентрализации.

15.3. С помощью одного решения исключать противоречивые цели.

15.4. Позволяют решение сложной задачи управления осуществлять решением нескольких более простых.

15.5. Усложняют процесс разработки.

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

16.1. Дают право принятия решения.

16.2. Создают условия решения единой для всей организации задачи.

16.3. Это условия для реализации лидера.

16.4. Это возможность дифференциации заработной платы.

16.5. Это ограничение в системе принятия решений.

17. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играют цели управления?

17.1. Являются ограничением выработки альтернативных управленческих решений.

17.2. Являются средством для управленческих решений.

17.3. Иницируют разработку альтернативных решений.

17.4. Разрушают сложившуюся систему разработки решений.

17.5. В большинстве случаев не играют никакой роли.

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

18.1. Формирует философию организации.

18.2. Формирует мотивацию для реализации решений.

18.3. В большинстве случаев не играет никакой роли.

18.4. Это только теория возможного существования альтернативных вариантов решений.

18.5. Это концепция или принципы разработки и принятия решений.

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

19.1. Решение сложных задач требует большей проработанности на каждом из последовательных этапов процесса разработки и принятия решений.

19.2. Осуществляется так же, как и решение простых.

19.3. Простых решений не бывает.

19.4. Сложность зависит от профессионализма менеджеров.

19.5. Сложность зависит от величины периода решения.

20. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играют личностные качества руководителя?

20.1. Лидерские качества мешают процессу разработки.

20.2. Личностные качества не должны играть никакой роли

20.3. Играют роль только при принятии управленческих решений.

20.4. Оказывают влияние на всех этапах процесса управления.

20.5. Формируют механизм разработки и принятия решений.

21. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет организационная культура?

21.1. Создает благоприятную среду для проведения изменений.

21.2. Мотивирует реализацию решений.

21.3. Создает благоприятную среду разработки и реализации всех типов решений.

21.4. Упорядочивает систему сбора, обработки, систематизации и анализа информации.

21.5. Создает благоприятный фон для решения сложных задач.

22. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет организационно-правовая форма?

22.1. Разработка управленческих решений одинакова для всех организационно-правовых форм.

22.2. Механизмы разработки и принятия решений основаны на правах и обязанностях, регулируемых соответствующим законом.

22.3. Создает ограничения для решений о распределении прибыли.

22.4. Процессы разработки решений зависят только от типов менеджмента.

22.5. Организационно-правовая форма регулирует роль лиц, принимающих решение.

23. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет масштаб решаемой проблемы?

23.1. Процессы разработки управленческих решений не зависят от масштаба проблемы.

23.2. Масштаб не играет роли, если при формировании процесса используется системный подход.

23.3. Масштаб решаемой задачи может разрушить (привести к банкротству) организацию.

23.4. Масштаб решаемой задачи должен соответствовать целям организации.

23.5. В каждой организации склонны преувеличивать масштаб задач.

24. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играют виды и направления деятельности?

24.1. Процессы одинаковы для любой организации.

24.2. Все решения организации ориентированы на реализацию утвержденных направлений деятельности.

24.3. В соответствии с типологией решений есть те, которые присущи каждой организации, и те, которые связаны с реализацией специфических направлений деятельности.

24.4. Каждому виду соответствуют свои решения.

24.5. Есть специфика, но она не создает новые типы процессов.

25. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет информация?

25.1. Разработка решений основана на преобразовании информации.

25.2. Информация является универсальным языком управленческих решений.

25.3. С помощью информации описываются все решения.

25.4. Информация формирует представление о процессах, явлениях, предметах и используется в разработке решений в качестве методологического средства.

25.5. Роль играет не информация, а то, что она описывает.

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

26.1. Используются методы стратегического менеджмента.

26.2. Процессы характеризуются целевым типом.

26.3. Обуславливают разработку стратегических решений.

26.4. Процессы разработки преобразуются в разветвленный тип.

26.5. Процессы разработки преобразуются в корректирующийся тип.

27. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет производство и его технология?

27.1. Формирует систему решений и механизм их разработки в соответствии с типом и этапами производственного процесса.

27.2. Вводится новый тип управленческих решений.

27.3. Появляются новые решения, расширяющие содержание управленческой деятельности.

27.4. Процессы разработки осуществляются в соответствии с основными факторами производства.

27.5. Производство и его технология не вносят корректив в процессы разработки решений.

28. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет организационная структура?

28.1. Формирует взаимосвязи в «дереве целей» и «дереве решений».

28.2. Дает право принятия решений.

28.3. Создает проблемы для разработки решений.

28.4. Устанавливает последовательность и взаимосвязи в процессе разработки решений.

28.5. Составляет основу для создания эффективного процесса разработки решений.

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

29.1. Устанавливает ответственность за последствия реализованных решений.

29.2. Дает право разрабатывать и принимать решения.

29.3. Устанавливает права, обязанности и ответственность за решения.

29.4. Устанавливает порядок распределения ответственности.

29.5. Обеспечивает законность принятого процесса разработки решений.

30. Какой процесс разработки управленческих решений обуславливает линейная организационная структура?

30.1. Характеризует высокоцентрализованный процесс разработки решений.

30.2. Обеспечивает последовательность этапов и обуславливает продолжительность процесса разработки решений.

30.3. Характеризует авторитарный способ принятия решений.

30.4. Нуждается в постоянной корректировке в условиях изменений.

30.5. Корректируемый тип.

31. Какой процесс разработки управленческих решений обуславливает функциональная организационная структура?

31.1. Характеризует авторитарный способ принятия решений.

31.2. Обеспечивает последовательность этапов и обуславливает продолжительность процесса разработки решений.

31.3. Нуждается в постоянной корректировке в условиях изменений.

31.4. Разветвленный тип, обусловленный наличием множества целей, задач, решений.

31.5. Характеризует высокоцентрализованный процесс разработки решений.

32. Какой процесс разработки управленческих решений обуславливает линейно-функциональная организационная структура?

32.1. Характеризует высокоцентрализованный процесс разработки решений.

32.2. Нуждается в постоянной корректировке в условиях изменений.

32.3. Характеризует авторитарный способ принятия решений.

32.4. Разветвленный тип, обусловленный наличием множества целей, задач, решений.

32.5. Обеспечивает последовательность этапов и параллельность решения задач.

33. Какой процесс разработки управленческих решений обуславливает корпоративная структура управления?

33.1. Характеризует высокоцентрализованный процесс разработки решений.

33.2. Нуждается в постоянной корректировке в условиях изменений.

33.3. Разветвленный тип, обусловленный наличием множества целей, задач, решений.

33.4. Обеспечивает последовательность этапов и параллельность решения задач.

33.5. Построенный на коллегиальном принятии решений.

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

34.1. Затрудняется последовательность этапов и параллельность решения задач.

34.2. Согласование целей, ресурсов, технологий, решений.

34.3. Координация процессов разработки решений.

34.4. Взаимоотношения лиц, принимающих решение.

34.5. Децентрализация сферы принятия решения.

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

35.1. Лицо, принимающее решение.

35.2. Роль руководителя организации.

35.3. В соответствии с ответственностью и властью принятый порядок принятия управленческих решений.

35.4. Последний этап процесса разработки управленческих решений.

35.5. Осуществление выбора альтернативы.

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

36.1. Могут быть не связаны.

36.2. Принятие – последний этап процесса разработки управленческих решений.

36.3. Принятие – одна из важнейших функций руководителя.

36.4. Разработка решений – это осуществление функций менеджмента, а принятие управленческого решения – это способ реализации административной власти.

36.5. Это один процесс.

37. Какие факторы оказывают самое существенное влияние на процесс принятия управленческих решений?

37.1. Ситуация.

37.2. Цель.

37.3. Изменения среды.

37.4. Права и обязанности руководителя, закрепленные в правовых документах.

37.5. Организационное поведение.

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

38.1. Авторитарный стиль повышает эффективность принятых решений.

38.2. Демократический стиль повышает эффективность принятых решений.

38.3. Корпоративный стиль повышает эффективность принятых решений.

38.4. Открытая мотивация повышает эффективность принятых решений.

38.5. Авторитарный стиль снижает эффективность принятых решений.

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

39.1. Личностные качества играют большую роль в малых группах,

39.2. Личностные качества играют роль только в малых организациях.

39.3. Играют роль не личностные качества, а собственность.

39.4. Не играют никакой роли.

39.5. Качества эффективного лидера создают потенциал эффективности принятых решений

40. Какую роль централизация и децентрализация функций играют в процессе принятия управленческих решений?

40.1. Децентрализация требует делегирования полномочий.

40.2. Централизация обеспечивает единство управленческого решения, а децентрализация требует согласования функций и решений.

40.3. Децентрализация функций может сопровождаться децентрализацией принятия решений.

40.4. Централизация функций обеспечивает централизацию принятия решений.

40.5. Централизация функций не обеспечивает централизацию принятия решений.

41. Какие методы разработки управленческих решений используются в процессе реализации плана?

41.1. Прогнозирование.

41.2. Ретроспективный анализ.

41.3. Административные.

41.4. Организационное моделирование.

41.5. Организационное проектирование.

42. Какие методы используются в разработке стратегического плана развития организации?

42.1. Организационное проектирование.

- 42.2. Системный анализ.
- 42.3. Стратегическое планирование.
- 42.4. Оперативное управление.
- 42.5. Кадровый менеджмент.

43. Можно ли при разработке стратегического управленческого решения ограничиваться только количественной информацией?

- 43.1. Нельзя, увеличивается риск решения.
- 43.2. Можно, если хорошо рассчитать риск решения.
- 43.3. Можно, качественная информация не снижает риски.
- 43.4. Все зависит от прогнозируемой ситуации.
- 43.5. Все зависит от умения оценивать количественную информацию.

44. На каком этапе разработки управленческих решений используются эксперты?

- 44.1. На этапе целеполагания.
- 44.2. На этапе оценки последствий принимаемых решений.
- 44.3. Зависит от типа решения.
- 44.4. На этапе оценки ситуации.
- 44.5. На всех этапах.

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

- 45.1. Целеполагание.
- 45.2. Оценка ситуации.
- 45.3. Принятие решения.
- 45.4. На всех этапах.
- 45.5. Разработка проблемы.

46. Что помогает адекватному пониманию ситуации, способной повлиять на решение?

- 46.1. Системный анализ.
- 46.2. Ситуационный анализ.
- 46.3. Ретроспективный анализ.
- 46.4. Стратегический анализ.
- 46.5. Опыт выхода из кризисных ситуаций.

47. Что необходимо учитывать при сравнении альтернативных вариантов решений?

- 47.1. Последствия принимаемого решения.
- 47.2. Изменение цен на ресурсы.
- 47.3. Все сильные и слабые места альтернатив и планов их реализации.
- 47.4. Изменение целей организации.
- 47.5. Мотивацию исполнителей.

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

- 48.1. Использование синектических групп.
- 48.2. «Мозговой штурм».
- 48.3. Административные.
- 48.4. Экономические.
- 48.5. Маркетинговые.

49. Целесообразен ли обмен информацией между экспертами в процессе проведения экспертизы?

- 49.1. Да, даже обязателен.
- 49.2. Нет, нужны независимые мнения.
- 49.3. Не нужно изолировать экспертов.
- 49.4. Нельзя оказывать влияние на экспертов.
- 49.5. Нецелесообразно, лучше иметь несколько мнений.

50. В чем отличие коллективного принятия решений от коллективной экспертизы?

- 50.1. Коллективное принятие решений осуществляют ЛПР (лицо, принимающее решение).
- 50.2. Совершенно разные процессы.
- 50.3. Коллективное принятие основывается на коллективной экспертизе.
- 50.4. ЛПР не могут быть экспертами.
- 50.5. Никаких отличий нет.

51. Может ли важное управленческое решение разрабатываться без экспертизы?

- 51.1. Может, экспертиза используется крайне редко.
- 51.2. Экспертиза используется только при оценке ситуации, характеризующей реальное положение дел.
- 51.3. Экспертиза используется только при выработке долгосрочных целей, требующих оценки специалистов.
- 51.4. Экспертиза должна использоваться при разработке всех сложных решений.
- 51.5. Экспертиза предшествует процедуре оценки любой ситуации.

52. Какие решения увязывают стратегические и тактические цели?

- 52.1. План реализации стратегии.
- 52.2. План-график долгосрочного развития организации.
- 52.3. Решения об инвестициях.
- 52.4. Инновационный проект.
- 52.5. Не существует таких решений.

53. Кто оказывает наибольшее влияние на формирование целей организации?

- 53.1. Руководитель организации.
- 53.2. Подразделение маркетинга.
- 53.3. Поставщики.
- 53.4. Потребители.
- 53.5. Работники организации.

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

- 54.1. Только кадровые ресурсы играют важную роль в развитии организации.
- 54.2. Важны не ресурсы, а их соотношение и цена.
- 54.3. При разработке долгосрочных планов ресурсы могут не учитываться.
- 54.4. Развитие организации может быть связано с реорганизацией, в которой ресурсы играют второстепенную роль.
- 54.5. Ресурсы обеспечивают достижение всех целей.

55. Какие способы формирования целей используются на практике?

- 55.1. «Мозговой штурм».
- 55.2. Использование синектических групп.
- 55.3. Анализ деятельности конкурентов.
- 55.4. Коллективно, советом директоров.
- 55.5. Узким кругом лиц, инициативной группой.

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

- 56.1. Для планирования работ всех подразделений.
- 56.2. Для координации работ подразделений.
- 56.3. Определяет круг задач и решений для подразделений и конкретных исполнителей.
- 56.4. Для организации процесса достижения общей цели.
- 56.5. Для перехода от одной цели к другой.

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

- 57.1. Создает систему ограничений.
- 57.2. Позволяет контролировать направление развития.
- 57.3. Определяет характер взаимодействия с внешней средой.
- 57.4. Позволяет разрабатывать решения в рамках направлений деятельности.
- 57.5. Часто приводит к противоречивым решениям.

58. Какую роль играет система ценностей в разработке управленческих решений?

58.1. Определяет стратегические и тактические ценности организации (часто в лице руководства).

58.2. Играют роль только социальные ценности.

58.3. Играют роль только экономические ценности.

58.4. Играют роль только религиозные ценности.

58.5. Играют роль только те ценности, которые отражены в миссии организации.

59. Какую роль играют конкурирующие цели в разработке управленческих решений?

59.1. Приводят к конфликту целей и социальному конфликту.

59.2. Обеспечивают развитие организации.

59.3. Требуют альтернативных решений.

59.4. Требуют антикризисных решений.

59.5. Часто приводят к переоценке поставленных целей.

60. Какую роль играет мониторинг в разработке управленческих решений?

60.1. Позволяет оценить решение с позиций достижения цели.

60.2. Позволяет адекватно реагировать на изменение ситуации.

60.3. Обеспечивает информацией для принятия решений в условиях неопределенности.

60.4. Обеспечивает достоверность данных.

60.5. Практически не используется.

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

61.1. Позволяет адекватно реагировать на изменение ситуации.

61.2. Позволяет оценить решение с позиций достижения цели.

61.3. Используется только для стратегических решений.

61.4. Обеспечивает достоверность данных.

61.5. Снижает неопределенность информации.

62. Как измеряют управленческие решения?

62.1. Не измеряют.

62.2. Оценивают экономический ущерб от нереализованного решения.

62.3. Оценивают экономическим результатом реализованного решения.

62.4. С помощью количественно-качественных показателей результативности решения.

62.5. С помощью шкалы.

63. Почему управленческие решения измеряются с помощью количественно-качественных показателей?

63.1. Реализуют решения люди.

63.2. Решения содержат одновременно социальную и экономическую составляющую.

63.3. Решения разрабатываются только для исполнителей.

63.4. Количество часто переходит в качество.

63.5. Цели формулируются с помощью количественно-качественных показателей.

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

64.1. Результаты работы организации в целом.

64.2. Максимизация прибыли.

64.3. Минимизация затрат.

64.4. Качество произведенного продукта.

64.5. Время исполнения (точно вовремя).

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

65.1. Системы оценки одни и те же.

65.2. Оценка закладывается в технологию менеджмента.

65.3. Модели характеризуются способом разработки решений, если способы разные, то и критерии оценки разные.

65.4. Ставятся разные цели.

65.5. Цели достигаются разными способами.

66. Какая взаимосвязь между критериями результативности и эффективности решений?

66.1. По существу, это один показатель.

66.2. Эффективность – экономический показатель, результативность оценивается с помощью и социальных, и экономических показателей.

66.3. Результативность – показатель достижения цели, эффективность – прибыли.

66.4. Результативность связана с производительностью труда, эффективность – с экономическими достижениями производительного труда.

66.5. Совершенно не связаны.

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

67.1. Является критерием оценки руководителей.

67.2. Является критерием принятия на работу.

67.3. Повышает качество решений.

67.4. Приводит к повышению производительности труда.

67.5. Вызывает уважение сотрудников.

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

68.1. Дисциплина.

68.2. Экономические результаты.

68.3. Качество выполнения.

68.4. Реализация решения точно вовремя.

68.5. Начальник – всегда прав.

69. Какие связи между измерителями управленческих решений и результативностью системы управления в целом?

69.1. Посредством качественных показателей.

69.2. Через систему социальных показателей.

69.3. Через производительность труда.

69.4. Через систему экономических показателей.

69.5. Трудно измеряемые связи.

70. Как можно определить «пространство эффективных решений»?

70.1. Это время, прибыль, качество.

70.2. Это время, доходы, доля на рынке.

70.3. Это пространство, образованное целями, знаниями (информацией) и результативностью решений.

70.4. Это прибыль, качество, доля на рынке.

70.5. То, о котором мечтает руководитель.

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

71.1. Изменяет процесс разработки.

71.2. На языке менеджмента это – принятое решение.

71.3. Нужно оценить степень влияния на процесс разработки решений.

71.4. Может стимулировать разработку, апеллировать к интересу или в корне изменить отношение разработчиков.

71.5. Дополнительной информации.

72. Как формируется базовая информация управленческих решений?

72.1. Формируется специальными подразделениями.

72.2. Формируется руководителем.

72.3. Это задачи информационного менеджмента.

72.4. Формируется постепенно, накапливается в базах данных.

72.5. Из источников макросреды, малых групп и индивидуальных особенностей, обуславливающих структуру эмоций.

73. Какую роль в разработке управленческих решений играет информационная мощьность?

73.1. Формирует потенциал анализа данных.

73.2. Позволяет оценить процессы разработки управленческих решений.

73.3. Используется при разработке организационной структуры.

73.4. Используется при разработке баз данных.

73.5. Будет использоваться в будущем в информационном менеджменте.

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

74.1. В процесс включаются все ответственные за реализацию звенья.

74.2. Легко обнаружить плохо работающие подразделения.

74.3. По взаимосвязанности целей.

74.4. По степени включенности в работу руководителей подразделений.

74.5. По механизму согласования решений.

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

75.1. Специальные подразделения.

75.2. Маркетинговые службы.

75.3. Общий отдел.

75.4. Эксперт.

75.5. Ни один источник не застрахован от недостоверной информации.

76. Какие функции формируют цикл разработки управленческих решений?

76.1. Координация и регулирование.

76.2. Прогнозирование, планирование, организация, контроль.

76.3. Планирование, организация, мотивация, контроль.

76.4. Целеполагание, стратегическое планирование, проектирование.

76.5. Все функции менеджмента.

77. Как влияет агрегирование и дезагрегирование функций цикла разработки управленческих решений на осуществление его отдельных этапов?

77.1. Агрегирование и дезагрегирование должно вестись с учетом их эффективности.

77.2. Важно, чтобы не нарушался баланс интересов и ресурсов.

77.3. Агрегирование функций влияет на диапазон управления.

77.4. Деагрегирование функций должно сопровождаться деагрегированием целей и решений.

77.5. Это происходит всегда на этапе генерирования альтернатив.

78. Как осуществляется разработка целей, решений и их согласование?

78.1. В итерационном процессе разработки решений.

78.2. При использовании методов стратегического планирования.

78.3. Только во вновь образующейся организации при разработке направлений деятельности.

78.4. При использовании системного подхода и «дерева целей».

78.5. С помощью методов управления проектом.

79. Как трактуется категория «технология разработки управленческих решений»?

79.1. Способ разработки управленческих решений.

79.2. Структуризация процесса разработки управленческих решений.

79.3. Последовательность этапов, алгоритмов и операций процесса разработки управленческих решений.

79.4. Сценарий разработки управленческих решений.

79.5. Приемы разработки управленческих решений.

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

80.1. Размывается ответственность исполнения.

80.2. Создаются условия для появления неопределенности.

80.3. Усложняется разработка плана.

80.4. Усложняется система контроля решений.

80.5. Требуется новая система показателей эффективности.

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

81.1. Не играет роли.

81.2. Чем выше диапазон управления, тем больше должен учитываться характер деятельности и профессионализм исполнителей.

81.3. Формирует трудно контролируемую область решений.

81.4. Оказывает влияние на планирование и контроль.

81.5. Увеличивается количество исполнителей.

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

82.1. Сокращает количество разработчиков.

82.2. Сокращает затраты.

82.3. Усложняет процесс разработки.

82.4. Ускоряет время разработки.

82.5. Сужает область альтернатив.

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

83.1. Усложняет процесс разработки.

83.2. Ускоряет время разработки.

83.3. Сужает область альтернатив.

83.4. Расширяет область альтернатив.

83.5. Расширяет количество разработчиков.

84. Какую роль играет делегирование полномочий в процессах разработки управленческих решений?

84.1. Содействует эффективности разработки решения.

84.2. Делит сложную задачу на более простые.

84.3. Повышает ответственность за реализацию решения.

84.4. Повышает ответственность за разработку решения.

84.5. Способствует эффективности реализации решения.

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

85.1. Повышает ответственность за реализацию решения.

85.2. Повышает ответственность за разработку решения.

85.3. Способствует эффективности разработки решения.

85.4. Сложное решение делит на более простые.

85.5. Позволяет, чтобы полномочия были достаточными для их осуществления.

86. Какую роль играет интегральная ответственность в процессах разработки управленческих решений?

86.1. Не распространена даже в интегрированных компаниях.

86.2. Повышает эффективность разрабатываемых решений.

86.3. Повышает эффективность самостоятельно принятых решений.

86.4. Повышает качество реализации решений.

86.5. Ведет к децентрализации процесса разработки решений.

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

87.1. Они не могут быть реализованы.

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

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

87.4. Принцип уровня полномочий позволяет определить рациональный уровень ответственности.

87.5. Скалярный принцип делегирования связывает полномочия с властью.

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

88.1. Используются на этапе анализа ситуации.

88.2. Используются на этапе определения проблемы.

88.3. Используются на этапе разработки вариантов решений.

88.4. Используются на этапе целеполагания.

88.5. Используются на каждом из этапов разработки управленческих решений.

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

89.1. Ориентировать организацию на исследование рынка.

89.2. Повысить профессиональный уровень работников.

89.3. Осуществить организационный и психологический переход на реализацию концепции маркетинга.

89.4. Осуществлять функции маркетинга.

89.5. Создать подразделения маркетинга.

90. С какими проблемами разработки решений маркетинга сталкивается российский менеджмент?

90.1. Негативное влияние рекламы.

90.2. Неадекватность поведения потребителя.

90.3. Недопонимание проблем исследования рынка.

90.4. Проблемами организации исследования рынка.

90.5. Финансовыми трудностями.

91. Что такое качество управленческого решения?

91.1. Такая категория не существует.

91.2. Субъективное отношение к решению (устраивает – не устраивает).

91.3. Наличие адекватного объекта и субъекта решения.

91.4. Наличие комплекса экономических и социальных составляющих.

91.5. Совокупность свойств решения, позволяющих получить эффект от его реализации.

92. Как оценивается качество управленческих решений?

92.1. Совокупностью свойств решения, позволяющих получить эффект от его реализации.

92.2. Наличием комплекса экономических и социальных составляющих.

92.3. Наличием адекватного объекта и субъекта решения.

92.4. Минимизацией всех используемых ресурсов и максимизацией экономического и социального эффекта.

92.5. Результатом и последствиями реализованного решения.

93. Какую роль в разработке решений по качеству продукции играют стандарты?

93.1. Устанавливают основные требования к качеству продукции.

93.2. Определяют порядок и методы планирования повышения качества продукции на всех этапах жизненного цикла.

93.3. Гарантируют право воздействовать на качество продукта.

93.4. Позволяют определить взаимосвязи между подразделениями, ответственными за качество продукции.

93.5. Позволяют измерять качество управленческих решений.

94. Какие факторы влияют на качество управленческих решений?

94.1. Организационная структура и принятая в организации технология разработки и принятия управленческих решений.

94.2. Личность руководителя.

94.3. Система распределения прав, обязанностей и ответственности руководителей.

94.4. Баланс централизации и децентрализации процесса разработки и принятия управленческих решений.

94.5. Степень влияния зависит от типологии управленческих решений.

95. Как измерить эффективность управленческих решений?

95.1. С помощью системы социальных и экономических показателей в соответствии с уровнем и иерархией управленческих решений.

95.2. Результатами деятельности организации.

95.3. Степенью соответствия и достижения поставленных целей.

95.4. Зависит от управленческой ситуации.

95.5. Качеством выполнения.

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

96.1. Производительность труда.

96.2. Показатели социального обеспечения подведомственной территории и экономической эффективности органов управления.

96.3. Показатели социально-экономического развития подведомственной территории.

96.4. Показатели финансово-хозяйственной деятельности органов власти.

96.5. На практике практически не используются.

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

97.1. Реализация любых решений требует финансовых источников.

97.2. Критерии выбора альтернатив имеют преимущественно экономическую природу.

97.3. Экономические показатели, отражающие интересы собственника организации, потребителей, местного сообщества, государства, выступают в качестве ограничений при оценке и выборе альтернатив.

97.4. Высокая степень точности и достоверности результатов экономического обоснования.

97.5. Неустойчивое финансовое положение многих российских организаций.

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

98.1. Оценка соответствия выдвигаемых альтернатив проблемной ситуации.

98.2. Особенности взаимоотношения руководителей и исполнителей.

98.3. Определение эффекта или ущерба от реализации каждой альтернативы или комбинации альтернатив, расчет других экономических показателей.

98.4. Оценка возможностей реализации управленческого решения.

98.5. Обеспечение сопоставимости альтернативных вариантов.

99. Какие ситуации оказывают существенное влияние на процесс достижения цели?

99.1. Производственные и инновационные.

99.2. Экономические и психологические.

99.3. Реальные и потенциальные.

99.4. Ситуации дефицита продукции и ресурсов.

99.5. Ситуации стабильного выполнения, нестабильного выполнения, стабильного невыполнения показателей.

100. Выберите наилучший критерий определения дефицита продукции:

100.1. Соотношение выпуска и спроса на продукцию.

100.2. Остатки (изменение остатков) нереализованной продукции на складах.

100.3. Процент выполнения заказов клиентов.

100.4. Рост числа заказов на продукцию.

100.5. Сбалансированность мощностей соответствующих технологических переходов.

101. Как определить дефицит сырья и материалов?

101.1. Определить запасы сырья и материалов на складах.

101.2. Определить наличие сырья и материалов на складах и в незавершенном производстве.

101.3. Определить наличие сырья и материалов на складах и в незавершенном производстве и возможности его приобретения.

101.4. Определить потребность в сырье и материалах на основе производственной программы и действующих норм расхода.

101.5. Определить потребность в сырье и материалах для каждого варианта решения.

102. В чем заключается отличие в определении эффекта от экономии дефицитных и недефицитных ресурсов?

102.1. Необходимо учитывать разность цен на дефицитный и недефицитный материал.

102.2. В учете налога на добавленную стоимость.

102.3. В определении возможного прироста прибыли от увеличения выпуска продукции в результате экономии дефицитных материалов.

102.4. В определении возможного прироста выпуска в натуральном и стоимостном выражении за счет экономии дефицитных материалов.

102.5. В выявлении «узкого места» или ресурса, ограничивающего рост объема производства и продаж.

103. Что необходимо учитывать при определении эффекта (ущерба) от увеличения (уменьшения) объема выпуска продукции?

103.1. Деление затрат на постоянные и переменные.

103.2. Цену единицы выпускаемой продукции, переменные затраты на единицу продукции в базисном периоде.

103.3. Цену единицы выпускаемой продукции, переменные затраты на единицу продукции в базисном периоде и прирост объема выпуска в натуральном выражении.

103.4. Цену единицы продукции, переменные затраты на единицу продукции в базисном периоде и изменение объема продукции в процентном отношении.

103.5. Цену единицы продукции, переменные затраты на единицу продукции в базисном периоде и изменение объема производства продукции.

104. Какие показатели могут не учитываться при определении эффекта от улучшения качества продукции?

104.1. Цена единицы модернизированной продукции.

104.2. Дополнительные затраты на улучшение изделий.

104.3. Изменение спроса в связи с повышением качества изделий.

104.4. Доходы потребителей данной продукции.

104.5. Деление затрат на постоянные и переменные.

105. Какие факторы не оказывают влияние на реализуемость управленческого решения?

105.1. Обеспечение сопоставимости результатов и затрат.

105.2. Обоснованность расчета экономического эффекта (ущерба) от реализации решения.

105.3. Уровень квалификации лиц, принимающих и исполняющих решения.

105.4. Достаточность ресурсов для реализации решения.

105.5. Оперативность и надежность обратной связи в процессе реализации управленческих решений.

106. С чем связан риск разработки и принятия управленческих решений?

106.1. С неопределенностью и недостоверностью информации.

106.2. С низким профессиональным уровнем менеджеров.

106.3. С трудностью прогнозирования социально-экономических показателей в условиях изменений среды.

106.4. С существованием различных интересов руководителей и исполнителей.

106.5. С отсутствием объективного методологического инструментария оценки параметров и показателей риска.

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

107.1. Позволяет разрабатывать варианты управленческих решений.

107.2. Позволяет скоординировать стратегические и тактические управленческие решения.

107.3. В процессе оргпроектирования выявляются ситуации и проблемы, требующие нетрадиционных подходов к разработке и принятию управленческих решений.

107.4. Создает условия для разработки эффективных управленческих решений.

107.5. Формирует основные взаимосвязи структуры, функций и управленческих решений.

108. Как связаны процессы и области разработки и принятия управленческих решений?

108.1. Соответствуют сложившейся системе централизации и децентрализации управления.

108.2. Отождествляются с полномочиями, правом и ответственностью административных работников.

108.3. Функциями, полномочиями и сложившимися неформальными связями организации.

108.4. Чаще всего не связаны.

108.5. Связь через процедуры принятия управленческих решений.

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

109.1. В наличии системы правил, обеспечивающих единообразие разработки и принятия управленческих решений.

109.2. В режиме работы организации.

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

109.4. Отражено в уставе организации.

109.5. В системе информационного обеспечения разработки и принятия управленческих решений.

110. Какие методологические подходы к разработке и принятию управленческих решений используются в органах государственной власти?

110.1. Отраженные в уставе субъекта РФ.

110.2. Формируются с приходом новых региональных лидеров.

110.3. Программно-целевые.

110.4. Административно-распорядительные.

110.5. Не используются.

7. ТЕМЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНЫХ РАБОТ СТУДЕНТОВ ПОД КОНТРОЛЕМ ПРЕПОДАВАТЕЛЯ

7.1. Перечень примерных контрольных вопросов и заданий для самостоятельной работы студентов

1. Роль информации при обосновании управленческих решений.
2. Информация в процессе принятия решения.
3. Понятие релевантной информации при принятии решения.
4. Влияние информации на эффективность и качество решения.
5. Сущность имитационного моделирования.
6. Элементы имитационной модели.
7. Классификация моделей.
8. Имитационное моделирование функционирования производственно-хозяйственных систем.
9. Достоинство имитационных моделей при обосновании решений.
10. Направление модификации процесса создания имитационной модели при принятии решений.
11. Концепция использования персонального компьютера в процессе принятия решения.
12. Анализ возможностей использования НИТ на различных этапах подготовки, принятия и реализации решений.
13. Создание базы инцидентов решений при проблемных ситуациях.
14. Особенности и принципы формирования систем для руководителя.
15. Основные функции, реализуемые АРМ руководителя.
16. Методы организации поиска решений.
17. Анализ и регулирование проблем в производстве – хозяйственной деятельности.
18. Прогнозирование систем управления.
19. Организация труда менеджера при принятии и внедрении УР.
20. Командное и групповое принятие УР.
21. Коллективное и коллегиальное принятие УР.
22. Уровни принятия УР в организациях различного размера, формы собственности и многие другие.

7.2. План самостоятельной работы студентов по дисциплине

Тематика самостоятельной работы студентов по дисциплине	Форма отчетности	Сроки отчетности
1. Формы подготовки и реализации УР	Рефераты, темы курсовых работ (КР) заочное	Сентябрь
2. Целевая ориентация управленческих решений	Рефераты, темы КР	Сентябрь
3. Стандартная информационная модель как основа проектирования организационной технологии для подготовки управленческого решения	Рефераты, темы КР	Сентябрь
4. Компьютерные технологии интеллектуальной поддержки управленческих решений	Рефераты, темы КР	Октябрь
5. Социально-психологические основы подготовки УР	Рефераты, темы КР	Октябрь
6. Этические основы подготовки УР	Рефераты, темы КР	Октябрь
7. Анализ внешней среды и её влияния на разработку и реализацию альтернативных УР	Рефераты, темы КР	Ноябрь
8. Организационные методы уменьшения неопределенностей	Рефераты, темы КР	Ноябрь
9. Страхование управленческих рисков	Рефераты, темы КР	Ноябрь
10. Экономико-математические модели и методы	Рефераты, темы КР	Декабрь
11. Супероптимальные решения	Рефераты, темы КР	Декабрь

7.3. Методические рекомендации к выполнению плана самостоятельной работы по дисциплине

Тема 1. Формы подготовки и реализации управленческих решений

Формы подготовки: указ, закон, приказ, распоряжение, указание, положение, протокол, инструкция, правила, соглашение, договор, контракт, оферта, акцепт, акт, план, модель.

Формы реализации: предписание, убеждение, разъяснение, принуждение, наставление, сообщение, деловая беседа, личный пример, обучение, совет, деловая игра (тренинг), совещание, заседание, отчет, деловое слово.

Совместное использование форм подготовки и реализации УР.

Тема 2. Целевая ориентация управленческих решений

Цели как основы технологий ПРУР. Построение дерева целей. Управленческая технология – важнейший элемент профессионального функционирования организации. Основные технологии при ПРУР в мировом менеджменте. Инициативно-целевая технология. Программно-целевая технология. Регламентная технология.

Условия применения целевых технологий в организациях при ПРУР. Процессорные технологии ПРУР.

Тема 3. Стандартная информационная модель как основа проектирования организационной технологии для подготовки управленческого решения

Понятие о стандартной информационной модели. Состав стандартной информационной модели (СИМ). Технология реализации СИМ. Методы моделирования. Сущность и содержание алгоритма реализации СИМ. Описание этапов реализации алгоритма СИМ.

Характеристики информационной модели с обратной связью. Правила работы с моделью.

Тема 4. Компьютерные технологии интеллектуальной поддержки управленческих решений

Системы информационной и интеллектуальной поддержки УР. Компьютерная система мультимедиа при подготовке УР. Основные дефиниции. Преимущества системы мультимедиа перед обычной системой компьютерной обработки и представления решений.

Основное предназначение Интернета при подготовке УР. Особенности прямого и косвенного варианта доступа к Интернету.

Технология поиска необходимой информации в Интернете. Адреса серверов для поиска информации при подготовке УР.

Тема 5. Социально-психологические основы подготовки УР

Приемы достижения социально-психологической согласованности при подготовке УР. Основной состав социальных потребностей человека. Состав социальных методов при подготовке УР. Цель психологических методов при подготовке УР.

Основные приемы убеждения исполнителей в правильности и необходимости УР.

Тема 6. Этические основы подготовки УР

Влияние нравственных критериев на отношения работников к УР. Понятие «этика», «этические нормы». Состав набора моральных ценностей человека. Основные направления этики. Регулирующая функция этики по отношению людей к профессиональной деятельности, природе. Состав этических норм. Моральное решение.

Тема 7. Анализ внешней среды и её влияния на разработку и реализацию альтернативных УР

Укрупненная структура внешней среды. Элементы, входящие в ближнее и дальнее кольцо окружения компании. Параметры, необходимые руководству компании при работе с клиентами, с партнерами по бизнесу. Влияние общественного мнения на деятельность компании. Характеристики свойств внешней среды (объемность и сложность, подвижность и неопределенность). Влияние фактора среды на подготовку управленческих решений.

Тема 8. Организационные методы уменьшения неопределенностей

Определение понятий «полностью управляемые параметры», «неуправляемые параметры». Приемы обработки неуправляемых и частично управляемых параметров. Метод функционально-стоимостного анализа (ФСА). Основные этапы метода ФСА. Последовательная и параллельная схема выполнения ФСА. Варианты учета неопределенностей в контракте. Явный учет неопределенностей в контракте.

Идея цифровой подписи при заключении контрактов. Этапы формирования цифровой подписи.

Тема 9. Страхование управленческих рисков

Объекты страхования. Особенности нематериальных активов как объектов страхования. Отрасли страхования юридического лица.

Обобщенная схема отраслей страхования юридического лица. Страхование управленческих рисков. Обобщенные объекты страхования системы управления организацией. Управленческое решение как объект страхования.

Тема 10. Экономико-математические модели и методы

Проникновение математики в экономику и управление. Роль и значение экономико-математических моделей и методов в совершенствовании управления. Объективная необходимость и значение применения экономико-математических методов и моделей при подготовке УР. Границы и области эффективного применения экономико-математических методов и моделей при подготовке УР.

Классификация экономико-математических методов и моделей при подготовке УР. Сетевые модели и методы планирования и управления. Аналитические методы. Статистические методы. Метод математического программирования. Матричный метод.

Тема 11. Супероптимальные решения

Определение понятий «оптимальное» и «супероптимальное» решения. Перечень методов совместного решения диаметрально противоположных проблем. Метод разработки более крупных целей по сравнению с имеющимися. Метод формирования ситуаций, при которых выгоды одной стороны по результатам переговоров не потребуют убытков с другой стороны. Метод выделения из диаметрально противоположных проблем общих. Метод снижения уровня противоречий сторон с антагонизма или столкновения до поляризации или различия.

7.4. Темы рефератов

Тема 1. Решение и его роль в деятельности менеджера

1. Объекты и субъекты решений. Виды и характеристики систем управления, в которых разрабатываются решения.
2. Значение решений в современной экономике.
3. Диалектика развития теории решений.
4. Решение – основной продукт деятельности менеджера.

Тема 2. Сущность и содержание управленческого решения

1. Управленческое решение (УР) как процесс и явление.
2. Экономическая, организационная, социальная, правовая и технологическая сущность УР.

3. Взаимодействие и противодействие в процессе управленческого воздействия.

Тема 3. Классификация управленческих решений

1. Типология управленческих решений. Основные подходы к классификации УР.
2. Варианты классификации УР.
3. Разновидности организационных решений.
4. Требования к выполнению УР и условия выполнения требований.

Тема 4. Формы подготовки и реализации управленческих решений

1. Формы подготовки и реализации УР.
2. Совместное использование форм подготовки и реализации УР.
3. Внедрение нетрадиционных форм подготовки и реализации УР.

Тема 5. Системный подход в управленческих решениях

1. Определение основных понятий системного подхода.
2. Основные задачи системного подхода.
3. Целесообразность применения системного подхода при подготовке и реализации УР.
4. Требования и процедуры системного подхода при подготовке и реализации УР.

Тема 6. Организация управления как система формирования управленческого решения

1. Организация как социальная система для подготовки решений.
2. Организационные операции, процедуры и блок-схемы формирования УР.
3. Основные преимущества системы формирования решения.

Тема 7. Стандартная информационная модель при подготовке управленческих решений

1. Особенности УР в условиях внедрения современных информационных технологий и систем искусственного интеллекта.
2. Понятие и состав стандартной информационной модели. Правила работы с моделью.
3. Технология и методы моделирования.

4. Сущность и содержание алгоритма реализации стандартной информационной модели (СИМ). Описание этапов реализации алгоритма СИМ.

Тема 8. Технология разработки управленческих решений

1. Основные понятия и этапы проектирования организационной технологии.
2. Проектирование процесса подготовки и утверждения решения.
3. Методы описания организационной технологии.

Тема 9. Компьютерные технологии интеллектуальной поддержки управленческих решений

1. Системы информационной и интеллектуальной поддержки УР.
2. Компьютерная система мультимедиа при подготовке и реализации УР.
3. Основные предназначения Интернета при подготовке и реализации УР.

Тема 10. Процесс подготовки и реализации управленческих решений

1. Содержание и стадии (этапы) процесса ПРУР. Технология подготовки управленческих решений.
2. Модели, методология и организация процесса подготовки и реализации управленческих решений.
3. Проектирование управленческих решений. Контроль реализации управленческих решений.
4. Организация разработки и выполнения УР. Состав процедур разработки, согласования, утверждения и организации выполнения УР.

Тема 11. Роль человеческого фактора в процессе подготовки управленческих решений

1. Модель личных качеств человека и харизма личности.
2. Влияние романтизма, практицизма, оптимизма, пессимизма на подходы к подготовке УР.
3. Области эффективного использования ложных и истинных форм авторитета.
4. Влияние личных качеств на ПРУР. Особенности мужского и женского стиля ПРУР.

Тема 12. Социально-психологические основы подготовки управленческих решений

1. Состав социальных методов при подготовке УР. Состав социальных потребностей человека.
2. Цель психологических методов при подготовке УР.
3. Основные приемы убеждения исполнителей в правильности и необходимости УР.

Тема 13. Этические основы подготовки управленческих решений

1. Влияние нравственных критериев отношения работников к УР.
2. Состав набора моральных ценностей человека. Основные направления этики.
3. Состав этических норм и моральное решение.

Тема 14. Принятие УР в условиях неопределенности и риска

1. Определение понятий «неопределённость» и «риск». Соотношения между неопределенностями и рисками, уровни неопределенности.
2. Особенности неопределенности как процесса и как явления. Основные причины возникновения неопределенности.
3. Типы ошибок, увеличивающих неопределенность.
4. Области эффективных решений в зависимости от уровня неопределенности и характера управленческой деятельности.

Тема 15. Анализ внешней среды и ее влияние на разработку и реализацию альтернативных управленческих решений

1. Внешняя среда ближнего и дальнего окружения (прямого и косвенного действия).
2. Характеристики свойств внешней среды.
3. Влияние фактора среды на подготовку управленческих решений.

Тема 16. Влияние паники на подготовку управленческих решений

1. Общие представления о панике. Причины, вызывающие панику.
2. Индивидуальная и коллективная паника. Влияние паники на этапы подготовки УР.
3. Приемы подготовки руководителя к УР в условиях напряженных ситуаций и стресса менеджера.

Тема 17. Организационные методы уменьшения неопределенностей при УР

1. Определение понятий «полностью управляемые параметры» и «неуправляемые параметры». Приемы обработки вышеназванных параметров.

2. Метод функционально-стоимостного анализа (ФСА) – как метод уменьшения неопределенностей при УР. Этапы ФСА и схема его выполнения.

3. Ошибки менеджера при уменьшении неопределенности и практические советы по их устранению.

Тема 18. Страхование управленческих рисков

1. Объекты и отрасли страхования рисков.

2. Управленческие решения как объект страхования.

3. Ошибки менеджера при страховании управленческих рисков и практические советы по их устранению.

Тема 19. Модели и методы подготовки управленческих решений

1. Основное назначение моделей и методов при подготовке УР.

2. Перечень основных методов при подготовке УР. Варианты процедур, входящих в методы подготовки УР.

3. Механизм формирования решения. Схема алгоритма формирования нового УР.

Тема 20. Активизирующие методы при подготовке и реализации УР

1. Методы: конференции идей, мозговой атаки и штурма, вопросов и ответов.

2. Основные элементы технологии реализации теоретико-игрового метода.

3. Сферы применения, достоинства и недостатки активизирующих методов.

Тема 21. Экспертные методы при подготовке и реализации УР

1. Метод простой ранжировки. Метод задания весовых коэффициентов.

2. Метод последовательных операций. Метод парных сравнений.

3. Сферы применения, достоинства и недостатки экспертных методов при подготовке и реализации УР.

Тема 22. Эвристические методы

1. Основы эвристических методов. Классы задач, решаемых эвристическими методами.
2. Характерные наборы приемов эвристических методов.
3. Сферы применения, достоинства и недостатки эвристических методов при УР.

Тема 23. Метод сценариев при УР

1. Типовой вид и структура сценария для подготовки УР.
2. Особенности составления сценария и условия эффективности метода.
3. Сфера применения, достоинства и недостатки метода сценариев при УР.

Тема 24. Методы «платежной матрицы» и «дерева решений» при УР

1. Методы «платежной матрицы» – формальные методы при ПРУР.
2. Общая идея метода дерева решений. Технология графического построения дерева решений.
3. Основные этапы реализации метода. Механизм реализации этапов разработки и выбора УР по методу «дерево решений».

Тема 25. Сущность и виды ответственности руководителя

1. Виды ответственности; обязанность и ответственность – обязательные атрибуты деятельности.
2. Профессиональная и этическая ответственность.
3. Юридическая и дисциплинарная ответственность.
4. Политическая и партийная ответственность.

Тема 26. Социальная и экологическая ответственность руководителя

1. Общие представления. Этапы и стадии формирования ответственности.
2. Матрицы оценки ответственности.
3. Взаимодействие видов ответственности.
4. Основы ответственности при подготовке и реализации УР. Формы реализации ответственности.

Тема 27. Качество управленческих решений

1. Понятие, условия и факторы качества управленческих решений.
2. Качество процесса подготовки и реализации УР. Главные элементы при оценке качества.
3. Количественная и качественная оценка качества.
4. Значение стандартов качества и повышение качества УР.

Тема 28. Влияние качества управленческих решений на конкурентоспособность организации

1. Сущность и критерии качества УР.
2. Условия и факторы качества УР.
3. Оценка качества УР.
4. Значение стандарта качества и пути его повышения в организации.

Тема 29. Эффективность управленческих решений

1. Эффективность УР и ее составляющие. Организационная, социальная и экономическая эффективность УР.
2. Сравнительный экономический анализ и методические рекомендации по оценке эффективности УР.
3. Методы расчета экономической эффективности подготовке и реализации УР.

Тема 30. Пути повышения эффективности управленческих решений в организации

1. Сущность и критерии оценки организационно-экономической и социальной эффективности УР.
2. Критерии супероптимальности, оптимальности и достаточности успеха УР.
3. Факторы успеха или организационной патологии с позиции УР.

Тема 31. Супероптимальные решения

1. Определение понятий «оптимальное» и «супероптимальное» решение.
2. Перечень методов совместного решения диаметрально противоположных проблем и т.д.
3. Метод снижения уровня противоречий сторон с антагонизмами или столкновения мнений до поляризации или различия.

Тема 32. Управление системой обеспечения процессов разработки, принятия и реализации управленческих решений в организации

2. Диагностика обеспечения УР.
3. Проблемы, факторы успеха обеспечения УР в организации.
4. Пути совершенствования обеспечения УР в организации.

Тема 33. Аппарат управления организации как центр (штаб) принятия и реализации управленческого решения

1. Рационализация структуры и функций административно-управленческого персонала (АУП).
2. Количественный и качественный состав АУП организаций.
3. Пути совершенствования структуры, функций и состава АУП организации.

Тема 34. Прогнозирование и моделирование в процессе выработки и реализации управленческих решений в организации.

1. Место и роль моделирования для анализа деятельности организации.
2. Сущность и содержание алгоритма реализации модели.
3. Прогнозирование последствий УР.
4. Применение имитационных моделей для развития организации.

8. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВОПРОСОВ КУРСА «МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ» ПРИ ВЫПОЛНЕНИИ ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТА, НИРС И ПРОХОЖДЕНИИ ПРАКТИК

Дипломное проектирование

Тема 1. Пути повышения эффективности управленческих решений в организации.

1. Сущность и критерии оценки организационно-экономической и социальной эффективности УР.
2. Критерии супероптимальности, оптимальности и достаточности успеха УР.
3. Факторы успеха или организационной патологии с позиции УР.

Тема 2. Управление системой обеспечения процессов разработки, принятия и реализации управленческих решений в организации.

1. Диагностика обеспечения УР
2. Проблемы, факторы успеха обеспечения УР в организации.
3. Пути совершенствования обеспечения УР в организации.

Тема 3. Компьютерные технологии интеллектуальной поддержки управленческих решений.

1. Системы информационной и интеллектуальной поддержки УР.
2. Компьютерная система мультимедиа и ее преимущества.
3. Интернет при подготовке и реализации УР.

Тема 4. Влияние качества управленческих решений на конкурентоспособность организации.

1. Сущность и критерии качества УР.
2. Условия и факторы качества УР
3. Оценка качества УР
4. Значение стандарта качества и пути его повышения в организации.

Тема 5. Особенности принятия и реализации управленческих решений в условиях риска и неопределенности.

1. Сущность и страхование управленческих рисков.
2. Типичные ошибки менеджера, увеличивающие неопределенность управленческой деятельности.
3. Области эффективных УР в зависимости от уровня неопределенности и риска.

4. Методы уменьшения неопределенностей и отрицательных последствий риска.

Тема 6. Аппарат управления организации как центр (штаб) принятия и реализации управленческого решения.

1. Рационализация структуры и функций административно-управленческого персонала (АУП).

2. Количественный и качественный состав АУП организаций.

3. Пути совершенствования структуры, функций и состава АУП организации.

Тема 7. Прогнозирование и моделирование в процессе выработки и реализации управленческих решений в организации.

1. Место и роль моделирования для анализа деятельности организации.

2. Сущность и содержание алгоритма реализации модели.

3. Прогнозирование последствий УР.

4. Применение имитационных моделей для развития организации.

Без детальной расшифровки приводятся следующие темы дипломных проектов:

Тема 8. Управление системой контроля за внедрением и исполнением принятых решений в организации.

Тема 9. Проектирование системы автоматизации процесса принятия и реализации управленческих решений.

Тема 10. Анализ и проектирование процесса принятия и реализации управленческих решений в организации.

Тема 11. Методы экономико-организационного и социально-психологического обоснования стратегических и оперативных управленческих решений в организации.

Тема 12. Инновационные тенденции в разработке и внедрении системы принятия эффективных управленческих решений (УР) в организации.

9. КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНАМ (ЗАЧЕТАМ)

1. Процедуры и основания для принятия решений.
2. Типология управленческих решений.
3. Место принятия решений в цикле управления.
4. Модели принятия решений в организации. Положительные характеристики и этапы моделирования.
5. Содержание процесса управления производством.
6. Характеристика объекта управления, виды работ и общий вид управления моделирования.
7. Разновидности и классификация моделей в управлении. Преимущества и недостатки имитационной модели.
8. Правила принятия решений.
9. Модель системного анализа ситуации на производстве.
10. Основные постулаты системного анализа. Метод трех шагов при оценке проблемы.
11. Матрица Капнера – Трегое по определению проблемы.
12. Сущность и классификация рисков в управлении.
13. Стратегии и методы управления риском.
14. Понятие «риск» и типичные признаки рискованных ситуаций. Факторы оценки природы риска.
15. Количественная и качественная оценка риска.
16. Причины пренебрежения риском.
17. Психологические тенденции отношения к риску. Различия в методах приспособления к риску.
18. Система оценочных критериев последствий решений.
19. Типичные ошибки менеджера в ПРУР.
20. Личные качества менеджера при ПРУР. Авторитет личности при ПРУР.
21. Влияние темперамента человека на ПРУР.
22. Действия менеджера в условиях паники.
23. Технологические виды ответственности менеджера ПРУР.
24. Гуманитарные виды ответственности.
25. Методы проведения экспертиз.
26. Методы получения количественных экспертных оценок.
27. Подбор и качество экспертов.
28. Классификация критериев и основные направления экспертных оценок.
29. Причины неточностей и типичные ошибки экспертиз.
30. Эвристические ключевые и инновационные вопросы.
31. Прямая коллективная «мозговая атака». Массовая «мозговая атака».

32. Разновидности метода «мозгового штурма». Поэтапное выполнение процедур «мозгового штурма». Эвристические правила метода «мозгового штурма». Достоинства и недостатки метода «мозгового штурма».

33. Основные понятия и сущность метода синектики.

34. Правила и этапы формирования группы синекторов.

35. Принципы деятельности по этапам по методу синектики.

36. Понятие и сущность метода свободных ассоциаций. Достоинства и недостатки метода свободных ассоциаций.

37. Методы инверсии: принципы и правила диалектического единства. Достоинства и недостатки метода инверсии (обращения).

38. Методы эмпатии (метод личной аналогии): типы аналогий, понятие и сущность. Достоинства и недостатки метода эмпатии.

39. Метод организованных стратегий: принципы и правила метода.

40. Стратегия функционально-целевого анализа. Стратегия анализа противоречий.

41. Стратегия преодоления барьера. Стратегия использования информации.

42. Стратегия прииска идей. Стратегия оценочных суждений.

43. Стратегия принятия решений.

44. Механизм реализации процессорных технологий подготовки УР.

45. Административные мероприятия для процесса разработки УР.

46. Административные мероприятия для процесса согласования, принятия и утверждения УР.

47. Информационное обеспечение принятия решений.

48. Программное и техническое обеспечение принятия решений.

49. Организационно-правовое, кадровое и финансовое обеспечение принятия решений.

50. Качество управленческих решений.

51. Оценка эффективности УР.

52. Основные аспекты контроля и оценки исполнения решений.

53. Основные системы контроля исполнения решений.

Критерии получения оценки «зачтено» по учебной дисциплине (курс лекций, практические занятия)

Студент аттестуется с оценкой «зачтено», если он:

- ✓ посетил не менее 80 % занятий;
- ✓ был активен и на лекционных, и практических занятиях (вопросы, ответы, участие в дискуссии);
- ✓ получил среднюю оценку на практических занятиях по текущей аттестации – не ниже 3 баллов (и за каждое пропущенное занятие

ставится 2 балла либо дается возможность выполнить программу и отчитаться за нее).

Примечание. Оценка на практических занятиях учитывает:

- ✓ Активность студента.
- ✓ Понимание материала программы.
- ✓ Удачное решение практических ситуаций.
- ✓ Умение грамотно отстаивать собственную позицию.

Критерии оценки на экзамене по дисциплине

Оценка «отлично» ставится студенту в том случае, если он:

- ✓ свободно владеет теоретическим материалом по курсу, а не только воспроизводит прослушанный курс лекций;
- ✓ знаком с современными концепциями и научными публикациями по вопросам билета и в целом по дисциплине;
- ✓ способен решить задачу (предложить решение проблемной ситуации), применяя теоретические знания на практике, способен выявить и грамотно сформулировать проблему и предложить 2–3 варианта (пути) ее решения;
- ✓ отвечает на дополнительные вопросы, используя имеющиеся теоретические знания и практический опыт в изучаемой сфере.

Ответы на дополнительные вопросы предполагают творческий, самостоятельный, оригинальный подход.

Оценка «хорошо» ставится студенту в том случае, если он:

- ✓ хорошо владеет теоретическим материалом по курсу, а не только воспроизводит прослушанный курс лекций;
- ✓ способен решить задачу (предложить решение проблемной ситуации), применяя теоретические знания на практике, способен выявить и грамотно сформулировать проблему и предложить вариант ее решения;
- ✓ отвечает на дополнительные вопросы, используя знания, полученные на лекциях и практических занятиях.

Ответы на дополнительные вопросы предполагают творческий, самостоятельный, оригинальный подход.

Оценка «удовлетворительно» ставится студенту в том случае, если он:

- ✓ отвечает на вопросы билета, используя прослушанный курс лекций;
- ✓ выполнил программу практических занятий;
- ✓ предлагает удачный вариант решения ситуации.

10. ИНФОРМАЦИОННАЯ БАЗА И МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ КУРСА

10.1. Примерные программы дисциплины «Методы принятия управленческих решений»

1. Акимова Е.М., Кулаков Ю.Н. Рабочая программа курса «Методы принятия управленческих решений» Московского государственного университета. – М.: МГСУ, 2013.

2. Воскобойников Ю.Е., Соловьева С.И. ФГБОУ ВПО «Новосибирский государственный университет (Сибстрин)» Рабочая учебная программа «Методы принятия управленческих решений» для направления подготовки 080200 «Менеджмент» профиль «Производственный менеджмент». – Новосибирск: ГАСУ (Сибстрин), 2012.

3. Левина С.Ш. Рабочая программа курса «Методы принятия управленческих решений» Пензенского государственного архитектурно-строительного университета. – Пенза: ПГУАС, 2011.

4. Трофимова Л.А. ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский университет экономики и финансов» СПб ГУЭиФ Рабочая программа курса «Методы принятия управленческих решений». Рекомендуются для направления подготовки 080200 «Менеджмент», квалификация выпускника – бакалавр. – СПб.: ГУЭиФ, 2011.

10.2. Основная литература

1. Зайцев, М.Г. Методы оптимизации управления и принятия решений: примеры, задачи, кейсы [Текст]: учеб. пособие / М.Г. Зайцев, С.Е. Варюхин. – 3-е изд., испр. – М.: Дело АНХ, 2010.

2. Кини, Р. Принятие решения при многих критериях: предпочтения и замещения [Текст] / Р. Кини, Х. Райфа. – М.: Радио и связь, 2001.

3. Ларичев, О.И. Наука и искусство принятия решений [Текст] / О.И. Ларичев. – М.: Наука, 2004.

4. Ларичев, О.И. Теория и методы принятия решений [Текст] / О.И. Ларичев. – 5-е изд., перераб. – М.: Университетская книга, 2010.

5. Литвак, Б.Г. Разработка управленческого решения [Текст]: учебник / Б.Г. Литвак. – 7-е изд. – М.: Дело АНХ, 2008. – 440 с.

6. Смирнов, Э.А. Разработка управленческих решений [Текст]: учебник для вузов / Э.А. Смирнов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 440 с.

7. Смирнов, Э.А. Управленческие решения (Сер. Вопрос-ответ) [Текст] / Э.А. Смирнов. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 264 с.
8. Хайкин, С.В. Нестандартные ситуации. Практикум для хозяйственных руководителей / С.В. Хайкин. – М.: Экономика, 1992.
9. Юкаева, В.С. Управленческие решения [Текст] / В.С. Юкаева. – М.: Дашков и К, 2004.

10.3. Дополнительная литература

1. Карданская, Н.Л. Принятие управленческого решения [Текст]: учебник для вузов / Н.Л. Карданская. – М.: ЮНИТИ, 2009. – 439 с.
2. Лафта, Дж. К. Управленческие решения [Текст]: учеб. пособие / Дж. К. Лафта. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2002.
3. Мескон, М.Х. Основы менеджмента [Текст] / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М.: Дело, 2004.
4. Спицнадель, В.Н. Теория и практика принятия оптимальных решений [Текст] / В.Н. Спицнадель. – СПб.: Бизнес-пресса, 2002. – 394 с.
5. Фатхутдинов, Р.А. Управленческие решения [Текст]: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – 6-е изд., перераб и доп. – М.: ИНФРА-М, 2008.
6. Фишберн, П. Теория полезности для принятия решений [Текст] / П. Фишберн. – М.: Наука, 2004.
7. Черноруцкий, И.Г. Методы оптимизации и принятия решений [Текст] / И.Г. Черноруцкий. – СПб.: Лань, 2001. – 384 с.

10.4. Внутривузовские издания

1. Левина, С.Ш. Методические указания по изучению курса «Разработка управленческих решений» [Текст] / С.Ш. Левина, Р.Ю. Турчаева. – Пенза: ПГУАС, 2010.
2. Левина, С.Ш. Методические указания по выполнению курсовых работ по курсу «Управленческие решения» [Текст] / С.Ш. Левина, Р.Ю. Турчаева. – Пенза: ПГУАС, 2007.
3. Левина, С.Ш. Управленческие решения [Текст]: конспект лекций / С.Ш. Левина, Р.Ю. Турчаева. – Ростов н/Д: Феникс, 2008 (Сер. Зачет и экзамен).
4. Левина, С.Ш. Практикум по курсу «Управленческие решения» [Текст] / С.Ш. Левина, Р.Ю. Турчаева. – Ростов н/Д: Феникс, 2008 (Сер. Высшее образование).

5. Левина, С.Ш. Практикум по курсу «Разработка управленческих решений» [Текст] / С.Ш. Левина, Р.Ю. Турчаева, Н.А. Назарова. – Пенза: ПГУАС, 2011.

6. Левина, С.Ш. Методы принятия управленческих решений [Текст]: конспект лекций / С.Ш. Левина. – Пенза: ПГУАС, 2013. – 244 с.

10.5. Материально-техническое обеспечение дисциплины

1. Поточные аудитории для лекций с мультимедийной техникой (ауд. 3308, 3314 ПГУАС).

2. Аудитории для практических занятий (ауд. 33003 ПГУАС).

3. Доступ в Интернет (постоянный).

4. Электронная библиотека ПГУАС.

5. Электронный читальный зал ПГУАС и т.д.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф; пер. с англ. – М.: Экономика, 1989.
2. Балдин, К.В. Управленческие решения: теория и технология принятия [Текст]: учебник для вузов / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев. – М.: Проект, 2007.
3. Балдин, К.В. Управление рисками в предпринимательстве [Текст] / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев. – М.: Дашков и Ко, 2010.
4. Балдин, К.В. Управленческие решения [Текст] / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. – М.: Дашков и Ко, 2012.
5. Балдин, К.В. Риск менеджмент [Текст]: учеб. пособие / К.В. Балдин. – М.: Эксмо, 2006.
6. Баттрик, Р. Техника принятия эффективных управленческих решений [Текст] / Р. Баттрик. – М.: Питер, 2006.
7. Барышников, Ю.Н. Разработка управленческого решения [Текст] / Ю.Н. Барышников. – М.: РАГС, 2010.
8. Бешелев, С.Д. Экспертные оценки в принятии плановых решений [Текст] / С.Д. Бешелев, Ф.Г. Гурвич. – 3-е изд. – М.: Экономика, 2006.
9. Бирман, Л.А. Управленческие решения [Текст] / Л.А. Бирман. – М.: Дело, 2006.
10. Бовин, А.А. Управление инновациями в организациях [Текст] / А.А. Бовин, Л.Е. Чередникова, В.А. Якимович. – М.: Омега – Л, 2009.
11. Бовыкин, В.И. Новый менеджмент: Решение проблем управления. Повышение в десятки раз темпов роста капитала [Текст] / В.И. Бовыкин. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ЗАО «Экономика», 2004. – 362 с.
12. Бражко Е.И., Серебрякова Г.В., Смирнов Э. Управленческие решения [Текст] / Е.И. Бражко, Г.В. Серебрякова, Э. Смирнов. – М.: РИОР, 2009.
13. Венделин, А.Г. Подготовка и принятие управленческого решения [Текст] / А.Г. Венделин. – М.: Экономика, 2007.
14. Бахрушина, М.А. Управленческий анализ [Текст] / М.А. Бахрушина. – М.: Омега – Л, 2008.
15. Веснин, И.Р. Основы менеджмента [Текст] / И.Р. Веснин. – 2-е изд. – М.: Общество «Знание» России, 2006.
16. Гайдаенко, Т.А. Маркетинговое управление. Полный курс МБА. Принципы управленческих решений и российская практика [Текст] / Т.А. Гайдаенко. – М.: Эксмо, 2009.
17. Гапоненко, Т.В. Управленческие решения [Текст] / Т.В. Гапоненко. – М.: Феникс, 2008.
18. Головнев, Ю.К. Эффективность управленческих решений [Текст] / Ю.К. Головнев, В.И. Третьяк. – М.: Киев, 2006.

19. Григорьева, И.С. Влияние психологических особенностей руководителей на принятие управленческих решений [Текст] / И.С. Григорьева // Менеджмент сегодня. – 2011. – №3. – С. 182-191.
20. Дорофеев, В.Д. Менеджмент [Текст]: учеб. пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н.Шмелёва, Н.Ю. Шестопап. – М.: ИНФРА – М, 2010. – 440 с. (Высшее образование).
21. Евланов, Л.Г. Теория и практика принятия решений [Текст] / Л.Г. Евланов. – М.: Экономика.
22. Зайцев, М.Г. Методы оптимизации управления и принятия решений. Примеры, задачи, кейсы [Текст] / М.Г. Зайцев, С.Е. Варюхин. – М.: Дело, АНХ, 2008
23. Зайцев, М.Г. Методы оптимизации управления для менеджеров: Компьютерно-ориентированный подход [Текст] / М.Г. Зайцев. – М.: Дело, 2008.
24. Ивасенко, А.Г. Разработка управленческих решений [Текст] / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, Е.Н. Плотникова. – М.: КноРус, 2011.
25. Ильясов, И.И. Система эвристических приемов решения задач [Текст] / И.И. Ильясов. – 3-е изд. – М.: ЮНИТИ, 2007.
26. Карпова, С.В. Управленческие решения [Текст] / С.В. Карпова, О.В. Данилова, И.А. Фирсова. – М.: Юрайт ИД, Юрайт, 2012.
27. Кузьмина, Т.И. Управленческие решения [Текст] / Т.И. Кузьмина. – М.: МГОУ, 2011.
28. Лазарев, В.Н. Управленческие решения: текст лекций [Текст] / В.Н. Лазарев. – Ульяновск: УлГТУ, 2011.
29. Ларичев, О.И. Наука и искусство принятия решений [Текст] / О.И. Ларичев. – М.: Экономика, 1992.
30. Ларичев, О.И. Теория и методы принятия решений [Текст] / О.И. Ларичев. – М.: Логос, 2006.
31. Левина, С.Ш. Менеджмент: конспект лекций [Текст] / С.Ш. Левина. – Ростов н/Д: Феникс, 2006. – (Высшее образование).
32. Литвак, Б.Г. Разработка управленческого решения: учебник [Текст] / Б.Г. Литвак. – 5-е изд. – М.: Дело, 2006.
33. Лифшиц, А.С. Управленческие решения [Текст] / А.С. Лифшиц. – М.: КноРус, 2009.
34. Логинов, В.Н. Управленческие решения. Модели и методы [Текст] / В.Н. Логинов. – М.: Альфа-Пресс, 2011.
35. Лукичёва, Л.И. Управленческие решения: учебник [Текст] / Л.И. Лукичёва, Д.Н.Егорычев; под ред. Ю.П. Анискина. – 4-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2009.
36. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2006.

37. Мулен, Э. Кооперативное принятие решений: аксиомы и модели [Текст] / Э. Мулен; пер. с англ. — 4-е изд. — М.: Мир, 2007.

38. Переверзев, М.П. Менеджмент [Текст]: учебник / М.П. Переверзев, Н.А. Шайденко, Л.Е. Басовский; под общ. ред. проф. М.П. Переверзева. — 2-е изд. доп. и перераб. — М.: ИНФА — М, 2008. — 330 с. (Высшее образование).

39. Персональный менеджмент [Текст]: учебник / С.Д. Резник, С.Н. Соколов, Д.Е. Удалов, В.В. Бондаренко; под общ. ред. С.Д. Резника. — изд. перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2012. (Серия «Высшее образование»).

40. Питерс, Т. В поисках эффективного управления [Текст] / Т. Питерс, Р. Уотерман. — М., 2009.

41. Плаус, С. Психология оценки и принятия решений [Текст] / С. Плаус; пер. с англ. — М.: Информационно-издательский дом "Филинь", 2008.

42. Потапов, С.В. Как принимать решения [Текст] / С.В. Потапов. — М.: Эксмо, 2007.

43. Попов, В.М. Руководитель. Управление, планирование, стратегия [Текст] / В.М. Попов, С.И. Ляпунов, Т.А. Воронова, И.Ю. Криночкин. — М.: КноРус, 2009.

44. Пужаев А.В. Управленческие решения: учеб. пособие. — 2-е изд., стер. — М.: КНОРУС, 2012. — 192 с.

45. Просветов, Г.И. Управленческие решения. Задачи и решения [Текст] / Г.И. Просветов. — М.: Альфа-Пресс, 2009.

46. Резник, С.Д. Организационное поведение [Текст]: учебник / С.Д. Резник. — 3-е изд. перераб. и доп. — М.: ИНФРА — М, 2012. (Серия «Высшая школа»).

47. Ременников, В.Б. Разработка управленческих решений [Текст] / В.Б. Ременников. — 3-е изд. — М: ЮНИТИ, 2007.

48. Саак, А.Э. Разработка управленческого решения [Текст]: учебник / А.Э. Саак, В.Н. Тюшняков. — СПб.: Питер, 2009.

49. Савчук, В.П. Диагностика предприятия: поддержка управленческих решений [Текст] / В.П. Савчук. — М.: БИНОМ, 2010.

50. Семёнов, А.К. Основы менеджмента. Практикум [Текст] / А.К. Семёнов, В.И. Набоков. — 2-е изд. испр. и доп. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К⁰», 2007. — 476 с.

51. Серова, Л. Экспертные оценки в практике принятия управленческих решений [Текст] / Л. Серова, И. Чуракова // Менеджмент сегодня. — 2011. — №5. — С. 292-299.

52. Смирнов, Э.А. Разработка управленческих решений [Текст] / Э.А. Смирнов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.

53. Соколова, Л.Е. Разработка управленческого решения. Конспект лекций [Текст] / Л.Е. Соколова. – М.: Высшее образование, 2009.

54. Урубков, А.Р. Курс МВА по оптимизации управленческих решений. Практическое руководство по использованию моделей линейного программирования [Текст] / А.Р. Урубков. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 176 с.

55. Фаррелл, М. Руководителю о принятии решений [Текст] / М. Фаррелл. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2006.

56. Фатхутдинов, Р.А. Разработка управленческого решения [Текст]: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2007. – (Высшее образование).

57. Фатхутдинов, Р.А. Управленческие решения [Текст]: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2011.

58. Фатхутдинов, Р.А. Организация производства [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2008.

59. Филинов, Н.Б. Разработка и принятие управленческих решений [Текст]: учеб. пособие / Н.Б. Филинов. – М.: ИНФРА-М, 2010.

60. Филиппова, А.Б. Стратегические цели и оперативные управленческие решения [Текст] / А.Б. Филиппова, Ю.В. Васильков // Российское предпринимательство. – 2011. – №5. – С. 5-2.

61. Фомичев, А.Н. Исследование систем управления [Текст] / А.Н. Фомичев. – М.: Дашков и Ко, 2012.

62. Фрейдина, Е.В. Исследование систем управления [Текст] / Е.В. Фрейдина. – М.: Омега-Л, 2011.

63. Чейз Ричард, Б. Производственный и операционный менеджмент [Текст] / Б. Чейз Ричард, Дж. Эквилайн Николас, Ф. Якобс Роберт; пер. с англ. – 8-е изд. – М.: Издат. дом «Вильямс». – 704 с.

64. Чернышева, А.В. Склонность к риску руководителей в ситуации принятия управленческого решения [Текст] / А.В. Чернышева, А.Н. Панфилов // Международный журнал экспериментального образования. – 2011. – №8. – С. 78-79.

65. Чуйкин, А.М. Разработка управленческих решений [Текст]: учеб. пособие / А.М. Чуйкин. – Калининград: Калининградский ун-т, 2008.

66. Чувикова, В.В. Принятие управленческих решений [Текст] / В.В. Чувикова, В.С. Юкаева, Е.В. Зубарева. – М.: Дашков и Ко, 2010.

67. Чудновская, С.Н. Управленческие решения [Текст]: учебник / С.Н. Чудновская. – М.: ЭКСМО, 2007. – (Высшее экономическое образование).

68. Эддоус М., Стенсфилд Методы принятия решений [Текст] / Эддоус М., Стенсфилд. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997.

69. Юкаева, В.С. Управленческие решения [Текст] / В.С. Юкаева. – 3-е изд. – М.: Дашков и Ко, 2009.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Учебно-методическое пособие может быть полезно для самообразования заинтересованных лиц, любой категории персонала, а также руководителей всех уровней управления любых организаций и учреждений.

Содержание пособия предполагает наличие у читателей базовых знаний по управлению, однако характер и стиль изложения материала делают его доступным для усвоения всеми лицами, проявившими интерес к данной области деятельности.

Предлагаемое учебно-методическое пособие полезно не только для подготовки менеджеров-управляющих, но и специалистов. И тех, и других издание вооружает теоретическими знаниями и практическими навыками для разработки и исполнения управленческого решения в сложных и даже критических хозяйственных ситуациях, нацеливая специалиста на получение наиболее эффективного результата.

Целью данного учебно-методического пособия являлось изучение как отдельных вопросов по подготовке и реализации управленческих решений, так и группы взаимосвязанных вопросов, а также и всего комплекса представленных вопросов подготовки, принятия, реализации и корректировки УР.

Учебные пособия из сферы практического менеджмента доказывают, что успешно функционировать в подверженной динамическим изменениям среде способен только тот руководитель, который внимательно следит за изменениями, использует актуальную и полную информацию, владеет в полной мере методологией и технологиями выработки оптимальных решений и умеет доводить большинство решений до успешной реализации на практике.

Рассмотрен широкий круг вопросов, связанных с процедурой разработки, выбора, реализации и оценки эффективности управленческих решений.

Но изучение материалов данного учебно-методического пособия может вызвать у студентов или специалистов ряд дополнительных вопросов, связанных с недостаточной обоснованностью разрешения суперсложных проблем в условиях риска и неопределенности. |

Авторы пытаются четко обозначить трудности подготовки и реализации в процессе, указывают на нерешенные проблемы. Специалисты-практики могут столкнуться с получением нулевого или даже отрицательного результата при внедрении отгасанных типовых процессорных технологий управления в жизнь.

Современные условия деятельности ставят перед специалистами новые проблемы в области совершенствования процессов подготовки и реализации УР, открывают новые возможности развития потенциала фирмы и персонала.

Обозначив признаки менеджера, умеющего или не умеющего принимать решения, выведя формулы успеха и неуспеха менеджера; оценив личные качества менеджера, его авторитет и темперамент; смоделировав действия руководителя в стандартных условиях, в условиях стресса, нехватки средств, общей паники; разделив лиц, принимающих решения, по полезности риска на отдельные типы, проведя на практических занятиях самооценку студентов и дав им необходимые рекомендации по саморазвитию, можно повысить качественный уровень принимаемых решений и эффективность управленческой деятельности и, следовательно, общую эффективность деятельности фирмы. В условиях кризиса последнее очень важно для каждого решения, каждой отрасли, каждой фирмы, а в целом для всего народного хозяйства страны.

Мы готовим студентов не только для работы, но и для жизни, понимая, что объектами данной дисциплины могут быть: человек сам для себя, семья, коллектив друзей, производственный коллектив учебных заведений, работа в органах муниципального и государственного управления, работа в чрезвычайных ситуациях и другие сферы деятельности, жизни и быта. Данное учебно-методическое пособие позволит за сравнительно короткий срок узнать многое из учебной дисциплины «Методы принятия управленческих решений» и практически использовать некоторые ее рекомендации в период производственных практик, при выборе места и темы дипломного проектирования, при организации и проведении фундаментальных поисковых исследований в рамках подготовки рефератов, при оценке многоальтернативных или бинарных вариантов выбора места работы, спутника(цы) жизни, вложения имеющихся средств во временной перспективе и при множестве других альтернатив вариантов.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	3
ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ.....	9
2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ООП:.....	10
3. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.....	10
4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ:.....	14
5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	15
5.1. Содержание разделов дисциплины.....	15
5.2. Разделы дисциплины и междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами.....	15
5.3 Разделы дисциплин и виды занятий.....	16
6. СЕМИНАРСКИЕ ЗАНЯТИЯ, ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ, ТЕСТЫ, РАЗБОР СИТУАЦИЙ, РЕШЕНИЕ ЗАДАЧ ПО ТЕМАМ УР.....	17
6.1. Тесты по оценке потенциала будущих специалистов.....	17
6.2. Тесты по оценке знаний будущих специалистов.....	17
6.3. Деловые игры.....	18
6.4. Разбор ситуаций.....	18
6.5. Решение задач.....	19
6.7. Методика входного, текущего и выходного контроля знаний студентов.....	19
7. ТЕМЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНЫХ РАБОТ СТУДЕНТОВ ПОД КОНТРОЛЕМ ПРЕПОДАВАТЕЛЯ.....	73
7.1. Перечень примерных контрольных вопросов и заданий для самостоятельной работы студентов.....	73
7.2. План самостоятельной работы студентов по дисциплине.....	74
7.3. Методические рекомендации к выполнению плана самостоятельной работы по дисциплине.....	75
7.4. Темы рефератов.....	77
8. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВОПРОСОВ КУРСА «МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ» ПРИ ВЫПОЛНЕНИИ ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТА, НИРС И ПРОХОЖДЕНИИ ПРАКТИК.....	85
9. КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНАМ (ЗАЧЕТАМ).....	87

10. ИНФОРМАЦИОННАЯ БАЗА И МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ КУРСА	90
10.1. Примерные программы дисциплины «Методы принятия управленческих решений»	90
10.2. Основная литература	90
10.3. Дополнительная литература	91
10.4. Внутривузовские издания.....	91
10.5. Материально-техническое обеспечение дисциплины	92
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	93
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	97

Учебное издание

Левина Софья Шеиловна

МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Учебно-методическое пособие

В авторской редакции
Верстка Н.В. Кучина

Подписано в печать 27.10.14. Формат 60×84/16.
Бумага офисная «Снегурочка». Печать на ризографе.
Усл. печ. л. 5,8. Уч.-изд.л. 6,25. Тираж 80 экз.
Заказ № 364.



Издательство ПГУАС.
440028, г.Пенза, ул. Германа Титова, 28.