

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования

**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**


**(Финансовый университет)**

**Краснодарский филиал Финуниверситета**

Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

УТВЕРЖДАЮ

Директор Краснодарского филиала  
Финуниверситета, к.э.н.

  
Э.В. Соболев

« 31 » августа 2021 г.



Рубин А.Г.

**РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ  
РЕШЕНИЙ**

**Рабочая программа дисциплины**

Для студентов, обучающихся по направлению подготовки  
38.03.02 «Менеджмент»  
профиль «Управление проектами»  
очно-заочная форма обучения

*Рекомендовано Ученым советом Краснодарского филиала Финуниверситета  
(протокол № 42 от 31.08.2021)*

*Одобрено кафедрой «Менеджмент и маркетинг»  
(протокол № 7 от 26.08.2021)*

Краснодар 2021

УДК 658 (075.8)  
ББК 65.290я73  
Р 82

**Рубин А.Г.**

**Разработка управленческих решений.** Рабочая программа дисциплины для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Управление проектами» очно-заочная форма обучения. – Краснодар: Краснодарский филиал Финуниверситета, кафедра «Менеджмент и маркетинг», 2021. – 78 с.

Дисциплина «Разработка управленческих решений» относится к дисциплинам по выбору 4 семестра модуля дисциплин по выбору, углубляющих освоение профиля части, формируемая участниками образовательных отношений Блока 1. Дисциплины (модули) образовательной программы для подготовки бакалавров по направлению 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Управление проектами».

Рабочая программа дисциплины содержит перечень результатов освоения дисциплины, место дисциплины в структуре ОП, объем дисциплины в зачетных и академических часах, содержание дисциплины и форм текущего контроля успеваемости, перечень учебно-методического обеспечения, основной и дополнительной учебной литературы, программного обеспечения и информационных справочных систем, фонд оценочных средств, методические указания, описание материально-технической базы.

*Учебное издание*

**Рубин Александр Гарриевич**

## **РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Рабочая программа дисциплины

*Формат 60×90/16. Гарнитура Times New Roman*

Усл. п.л. . Изд. № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_. Тираж 100 экз.  
Заказ № \_\_\_\_\_

*Отпечатано в Краснодарском филиале Финансового университета*

© Рубин А.Г. 2021

© Краснодарский филиал Финуниверситета, 2021

## СОДЕРЖАНИЕ

1	Наименование дисциплины.....	4
2	Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине.	5
3	Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	7
4	Объем дисциплины в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся.....	9
5	Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий.....	10
5.1	Содержание дисциплины.....	10
5.2	Учебно-тематический план.....	13
5.3	Содержание семинаров, практических занятий.....	15
6	Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	24
6.1	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы.....	24
6.2	Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю.....	27
7	Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	33
8	Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.....	53
9	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....	54
10	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	55
11	Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем.....	76
11.1	Комплект лицензионного программного обеспечения.....	76
11.2	Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы.....	76
11.3	Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации.....	76
12	Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	78

## **1 Наименование дисциплины**

Б1.В.03.ДВ.02.02 «Разработка управленческих решений».

*Цель дисциплины:*

дать студентам совокупность теоретических знаний и практических навыков использования современных методов и моделей разработки, принятия и реализации управленческих решений в условиях неопределенности и подвижности факторов конкурентной среды.

*Задачи дисциплины:*

- приобрести знания по основам разработки, принятия и реализации управленческих решений.
- сформировать навыки разработки, принятия и реализации управленческих решений в условиях нестабильной, быстро изменяющейся внешней среды;
- приобрести теоретические знания и практические навыки по применению научных методов разработки управленческих решений;
- выработать умение оценивать варианты альтернативных решений;
- выработать навыки принятия управленческих решений в различных ситуациях;
- сформировать практические навыки разработки мероприятий по реализации управленческих решений;
- изучить методы контроля выполнения управленческих решений.

## 2 Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине

Совместно с другими дисциплинами профессионального цикла ОС ВО Финуниверситета учебная дисциплина «Разработка управленческих решений» обеспечивает инструментарий формирования следующих компетенций бакалавра менеджмента:

Таблица 1 – Компетенции, формируемые в результате изучения дисциплины «Разработка управленческих решений»

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
<i>Универсальные компетенции (УК)</i>			
УК-2	Способность применять нормы государственного языка Российской Федерации в устной и письменной речи в процессе личной и профессиональной коммуникаций	1. Использует информационно-коммуникационные ресурсы и технологии при поиске необходимой информации в процессе решения стандартных коммуникативных задач на государственном языке Российской Федерации.	– <i>знать</i> информационно-коммуникационные технологии при поиске необходимой информации в процессе решения стандартных коммуникативных задач; – <i>уметь</i> использовать информационно-коммуникационные ресурсы и технологии при поиске необходимой информации в процессе решения стандартных коммуникативных задач на государственном языке РФ.
		2. Ведет деловую переписку, учитывая особенности официально-делового стиля и речевого этикета.	– <i>знать</i> особенности официально-делового стиля и речевого этикета при проведении деловой переписки; – <i>уметь</i> вести деловую переписку, с учетом особенностей официально-делового стиля и речевого этикета.
		3. Умеет вести деловые переговоры на государственном языке Российской Федерации.	– <i>знать</i> основные способы ведения деловых переговоров; – <i>уметь</i> вести деловые переговоры на государственном языке РФ.
		4. Использует лексико-грамматические и стилистические ресурсы на государственном языке	– <i>знать</i> лексико-грамматические и стилистические ресурсы в зависимости от решаемой коммуникативной задачи; – <i>уметь</i> использовать

		Российской Федерации в зависимости от решаемой коммуникативной, в том числе профессиональной, задачи.	лексико-грамматические и стилистические ресурсы на государственном языке РФ в зависимости от решаемой коммуникативной, в том числе профессиональной, задачи.
УК-3	Способность применить знания иностранного языка на уровне, достаточном для межличностного общения, учебной и профессиональной деятельности	1. Использует иностранный язык в межличностном общении и профессиональной деятельности, выбирая соответствующие вербальные и невербальные средства коммуникации.	– <i>знать</i> вербальные и невербальные средства коммуникации на иностранном языке; – <i>уметь</i> использовать иностранный язык в межличностном общении и профессиональной деятельности, выбирая соответствующие вербальные и невербальные средства коммуникации.
		2. Реализует на иностранном языке коммуникативные намерения устно и письменно, используя современные информационно-коммуникационные технологии.	– <i>знать</i> современные информационно-коммуникационные технологии при реализации коммуникативных намерений на иностранном языке; – <i>уметь</i> реализовывать на иностранном языке коммуникативные намерения устно и письменно, используя современные информационно-коммуникационные технологии.
		3. Использует приемы публичной речи и делового и профессионального дискурса на иностранном языке.	– <i>знать</i> приемы публичной речи и делового и профессионального дискурса на иностранном языке; – <i>уметь</i> использовать приемы публичной речи и делового и профессионального дискурса на иностранном языке.
		4. Демонстрирует владения основами академической коммуникации и речевого этикета изучаемого иностранного языка.	– <i>знать</i> основы академической коммуникации и речевого этикета изучаемого иностранного языка; – <i>уметь</i> демонстрировать владения основами академической коммуникации и речевого этикета изучаемого иностранного языка.
		5. Умеет грамотно и эффективно пользоваться иноязычными источниками информации.	– <i>знать</i> иноязычные источники информации; – <i>уметь</i> грамотно и эффективно пользоваться иноязычными источниками информации.

		6. Продуцирует на иностранном языке письменные речевые произведения в соответствии с коммуникативной задачей.	– <i>знать</i> особенности продуцирования на иностранном языке письменных речевых произведений в соответствии с коммуникативной задачей; – <i>уметь</i> продуцировать на иностранном языке письменные речевые произведения в соответствии с коммуникативной задачей.
<i>Профессиональные компетенции направления «Управление проектами» (ПКН)</i>			
ПКН-9	Способность анализировать бизнес процессы, а также участвовать в управлении проектами, включая проекты внедрения инноваций, организационных изменений и реорганизации бизнес процессов	1. Использует навыки анализа и реорганизации бизнес-процессов в компании.	– <i>знать</i> основные закономерности и особенности операционной и проектной деятельности организации; – <i>уметь</i> использовать современное программное обеспечение для решения экономико-статистических и эконометрических задач.
		2. Использует проектные методы управления при проведении реинжиниринга.	– <i>знать</i> сущность проектной и процессной деятельности и ее структуру; – <i>уметь</i> формировать прогнозы реорганизации операционной деятельности организации и отдельных бизнес- процессов; цели проекта.
		3. Проводит анализ бизнес-процессов с целью внедрения инноваций и проведения организационных изменений.	– <i>знать</i> закономерности и этапы бизнес-процесса и управления бизнес- процессом; – <i>уметь</i> разрабатывать проекты по реорганизации бизнес- процессов и организации взаимодействия между людьми в условиях организационных изменений.

### 3 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Разработка управленческих решений» относится к дисциплинам по выбору 4 семестра модуля дисциплин по выбору, углубляющих освоение профиля части, формируемая участниками образовательных отношений Блока 1. Дисциплины (модули) образовательной программы для подготовки бакалавров по направлению 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Управление проектами».

Дисциплине предшествуют следующие дисциплины: «Введение в специальность», «Основы бизнеса», «Теория и история менеджмента».

Знания и навыки, полученные в процессе изучения дисциплины «Управление стоимостью и финансированием проекта» будут использованы студентами при изучении последующих профессиональных дисциплин: «Управление проектами», «Управление качеством в проекте», «Управление заинтересованными сторонами проекта», «Управление изменениями в проекте», «Управление закупками и контрактами проекта», предусмотренных учебным планом, при написании контрольной работы, выполнении домашнего творческого задания, а также в процессе решения круга задач профессиональной деятельности в дальнейшем.

Таблица 2 – Междисциплинарные связи тем дисциплины с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами

№ п/п	Наименование обеспечиваемых (последующих) дисциплин	Номера разделов (тем) данной дисциплины, необходимых для изучения обеспечиваемых (последующих) дисциплин			
		1	2	3	4
1	Управление проектами	*	*	*	*
2	Управление качеством в проекте	*	*	*	*
3	Управление заинтересованными сторонами проекта	*	*	*	*
4	Управление изменениями в проекте	*	*	*	*
5	Управление закупками и контрактами проекта	*	*	*	*



**4 Объем дисциплины в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся**

Для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Менеджмент организации» общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 зач. ед., 108 часов (таблица 3).

Таблица 3 – Трудоемкость дисциплины «Разработка управленческих решений» очно-заочная форма обучения

Вид учебной работы по дисциплине	Всего, часов (з/е)	Семестр 4, часов
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	108 (3 з/е.)	108
<b><i>Контактная работа - Аудиторные занятия</i></b>	20	20
<i>Лекции</i>	8	8
<i>Практические и семинарские занятия, в т.ч. занятия в интерактивных формах</i>	12 10	12 10
<b><i>Самостоятельная работа</i></b>	88	88
<i>В семестре</i>	88	88
<i>В сессию</i>	-	-
Вид текущего контроля	контр. раб.	контр. раб.
Вид промежуточной аттестации	зачет	зачет

## **5 Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий**

### **5.1 Содержание дисциплины**

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

Теоретический аспект и научное определение управленческого решения. Место решения в системе управленческих категорий. Системообразующие составляющие решения: информационная, плановая, организационная, психологическая, юридическая. Практический аспект и значимость управленческого решения, его роль в менеджменте организации. Решение – базовый инструмент менеджера, фундаментальная основа управленческого процесса. Эффективность менеджмента и управленческие решения. Принятие решений в менеджменте организации и частной жизни: общее и различия.

*Тема 2. Типология управленческих решений*

Научные основы и практическая значимость систематизации управленческих решений. Классификация – основная форма систематизации управленческих решений. Основные классификационные признаки и классификационные группы решений, их характеристика. Взаимосвязи между различными группами решений: по времени и форме принятия, по времени и значимости цели, по информационному признаку и методам разработки, по значимости и способам фиксации, по ресурсоемкости и способу фиксации и т. д. Наиболее распространенные виды решений в менеджменте организации: постановление, приказ, распоряжение, инструкция и др. Необходимость и направления совершенствования систематизации решений.

*Тема 3. Условия и факторы качества управленческих решений*

Содержание категории — качество управленческого решения.

Основные качественные характеристики (параметры) решения: научная обоснованность, эффективность, реальность, своевременность, непротиворечивость, адаптивность, оптимальность и др. Актуальность повышения качества решений в менеджменте организации. Система факторов качества управленческого решения: квалификация, опыт, интуиция менеджера, методы разработки решения, время, формы, мотивация разработки. Основные направления и способы повышения качества решений.

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

Сущность моделирования, оптимизации процесса разработки решений. Типы моделей, технология разработки, использования их в управленческой практике. Игровые модели, их содержание, сфера применения, значимость в рыночных условиях. Модели оптимального обслуживания, их направленность, сфера применения.

Моделирование формирования запасов (материальных, финансовых, трудовых) организации, их оптимизация. Особенности, сфера применения моделей линейного программирования. Сущность экспертных методов разработки управленческих решений, сфера их применения. Основные типы экспертных технологий. Система количественных и качественных экспертных оценок. Стадии этапов принятия решения, их содержание. Структура процесса принятия решений по различным признакам: продолжительности стадий (этапов), сложности, ресурсоемкости, ответственности и др.

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

Цели и задачи процессов разработки, принятия и реализации управленческих решений. Аппарат управления организации – главный субъект принятия решения. Актуальность и направления повышения его эффективности. Централизация и децентрализация принятия решений, их необходимость, количественная и качественная характеристика. Типы моделей принятия решений: японская, американская, европейская и др.

#### *Тема 6. Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив*

Открытость организации – необходимое условие ее функционирования. Состав внешней среды и основные параметры ее состояния: масштабность, сложность, динамичность, непредсказуемость и др. Характер влияния внешней среды на организацию: интенсивность, разнонаправленность, непосредственность, опосредованность и т. д. Понятие и классификация управленческих ситуаций. Сущность ситуационного подхода в управлении. Методы прогнозирования внешней среды и их особенности. Значение прогнозирования внешней среды.

#### *Тема 7. Условия неопределенности и риска*

Содержание категории «неопределенность». Виды неопределенности и причины их возникновения. Содержание категории «риск». Соотношение категорий «риск» и «неопределенность». Классификация рисков по различным признакам. Количественная характеристика рисков и основные параметры ее: вероятность возникновения, возможные размеры ущерба и др. Влияние рисков на процесс принятия решений.

#### *Тема 8. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска*

Необходимость управления рисками. Целевая направленность риск-менеджмента. Методы разработки решений при неопределенности ситуаций. Критерии выбора альтернатив рискованного решения. Методы управления рисками. Механизмы компенсации потерь и страхования рисков. Возможности полного устранения рисков.

#### *Тема 9. Контроль реализации управленческих решений*

Возрастание значимости организации выполнения решений в современных условиях. Основные стадии и процедуры реализации управленческого решения. Система механизмов обеспечения эффективного выполнения решения: сочетание экономического, административного и морального воздействия на участников выполнения. Материальная и моральная мотивация реализации решения. Административные рычаги обеспечения выполнения решения. Роль контроля в реализации решений.

Оценочная стадия, ее необходимость, содержание, целевая направленность.

#### *Тема 10. Эффективность решений*

Содержание категории «эффективность», ее роль в менеджменте организации. Критерии эффективности управленческого решения, их содержание, сравнительная значимость. Критериальные показатели эффективности, процесс формирования эффективности управленческого решения. Эффективность разработки, принятия и выполнения решения. Факторы эффективности решения, их сравнительная значимость. Методы оценки эффективности. Формы эффективности решения: экономическая, социальная, техническая, экологическая и др. Необходимость, основные направления и способы повышения эффективности управленческих решений.

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

Содержание категории «ответственность», ее роль на всех этапах и стадиях управленческого процесса. Виды ответственности, их особенности. Административная ответственность, ее разновидности, механизм реализации. Формы юридической ответственности, необходимость и сферы их применения в менеджменте. Моральная ответственность и корпоративная культура, возрастание их значимости в менеджменте организации. Содержание социальной ответственности, ее механизмы, необходимость усиления.

### **5.2 Учебно-тематический план**

Темы дисциплины и виды занятий для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Управление проектами» представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Распределение бюджета времени при изучении дисциплины «Методы принятия управленческих решений» для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Управление проектами» очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Аудиторная работа				Самостоятельная работа	
			Общая	Лекции	Практические и семинарские занятия	Занятия в интерактивных формах		
1.	Функции решения в методологии и организации процесса управления	9,5	1,5	0,5	1	0,5	8	Выполнение разноуровневых заданий, тест
2.	Типология управленческих решений	9,5	1,5	0,5	1	0,5	8	Выполнение разноуровневых заданий, тест
3.	Условия и факторы качества управленческих решений	9,5	1,5	0,5	1	1	8	Выполнение разноуровневых заданий, тест
4.	Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения.	10,5	2,5	0,5	2	1	8	Выполнение разноуровневых заданий, тест
5.	Целевая ориентация управленческих решений	9,5	1,5	0,5	1	1	8	Выполнение разноуровневых заданий, тест
6.	Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив	9,5	1,5	0,5	1	1	8	Выполнение разноуровневых заданий, тест
7.	Условия неопределенности и риска	10	2	1	1	1	8	Выполнение разноуровневых заданий, тест
8	Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска	10	2	1	1	1	8	Выполнение разноуровневых заданий, тест

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Аудиторная работа				Самостоятельная работа	
			Общая	Лекции	Практические и семинарские занятия	Занятия в интерактивных формах		
9	Контроль реализации управленческих решений	10	2	1	1	1	8	Выполнение разноуровневых заданий, тест
10	Эффективность решений	10	2	1	1	1	8	Выполнение разноуровневых заданий, тест
11	Управленческие решения и ответственность	10	2	1	1	1	8	Выполнение разноуровневых заданий, тест
	В целом по дисциплине	108	20	8	12	10	88	Выполнение контрольной работы
	Итого в %					50		

### 5.3 Содержание семинаров, практических занятий

Цель проведения практических занятий – более глубокое усвоение студентами теоретических знаний и формирование навыков их применения в практической деятельности.

Содержание практических занятий для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Менеджмент организации» представлено в таблице 5.

Таблица 5 – Содержание семинаров, практических занятий по дисциплине «Разработка управленческих решений» для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Управление проектами» очно-заочная форма обучения»

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9	Формы проведения занятий
Тема 1. Функции решения в методологии и организации процесса управления	Системообразующие составляющие решения: информационная, плановая, организационная, психологическая, юридическая. Практический аспект и значимость управленческого решения, его роль в менеджменте организации. Эффективность менеджмента и управленческие решения. <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№ 1–12).	Дискуссия. Решение практических ситуационных задач. Опрос.
Тема 2. Типология управленческих решений	Основные классификационные признаки и классификационные группы решений, их характеристика. Взаимосвязи между различными группами решений. Наиболее распространенные виды решений в менеджменте организации: постановление, приказ, распоряжение, инструкция и др. <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№ 1–12).	Дискуссия. Решение практических ситуационных задач. Опрос.
Тема 3. Условия и факторы качества управленческих решений	Основные качественные характеристики (параметры) решения: научная обоснованность, эффективность, реальность, своевременность, непротиворечивость, адаптивность, оптимальность и др. Система факторов качества управленческого решения: квалификация, опыт, интуиция менеджера, методы разработки решения, время, формы, мотивация разработки. Основные направления и способы повышения качества решений. <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№ 1–12).	Решение практических ситуационных задач.
Тема 4. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения.	Игровые модели. Модели оптимального обслуживания. Моделирование формирования запасов (материальных, финансовых, трудовых) организации, их оптимизация. Модели линейного программирования. Экспертные методы разработки управленческих решений. Структура процесса принятия решений. <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№ 1–12).	Решение практических ситуационных задач.



Тема 5. Целевая ориентация управленческих решений	Цели и задачи процессов разработки, принятия и реализации управленческих решений. Централизация и децентрализация принятия решений. Модели принятия решений: японская, американская, европейская и др. <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№ 1–12).	Решение практических ситуационных задач.
Тема 6. Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив	Состав внешней среды и основные параметры ее состояния. Классификация управленческих ситуаций. Ситуационный подход в управлении. Методы прогнозирования внешней среды и их особенности. <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№ 1–12).	Решение практических ситуационных задач.
Тема 7. Условия неопределенности и риска	Содержание категории «неопределенность». Содержание категории «риск». Соотношение категорий «риск» и «неопределенность». Классификация рисков по различным признакам. Количественная характеристика рисков и основные параметры ее: вероятность возникновения, возможные размеры ущерба и др. Влияние рисков на процесс принятия решений. <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№ 1–12).	Решение практических ситуационных задач.
Тема 8. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска	Методы разработки решений при неопределенности ситуаций. Критерии выбора альтернатив рискованного решения. Методы управления рисками. Механизмы компенсации потерь и страхования рисков. Возможности полного устранения рисков. <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№ 1–12).	Решение практических ситуационных задач.
Тема 9. Контроль реализации управленческих решений	Основные стадии и процедуры реализации управленческого решения. Материальная и моральная мотивация реализации решения. Административные рычаги обеспечения выполнения решения. Контроль при реализации решений. Оценочная стадия реализации управленческого решения. <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№ 1–12).	Решение практических ситуационных задач.

Тема 10. Эффективность решений	Критерии эффективности управленческого решения. Эффективность разработки, принятия и выполнения решения. Методы оценки эффективности управленческого решения. Способы повышения эффективности управленческих решений. <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№ 1–12).	Решение задач.
Тема 11. Управленчески е решения и ответственност ь	Виды ответственности, их особенности. Административная ответственность, ее разновидности, механизм реализации. Формы юридической ответственности. Моральная ответственность и корпоративная культура. Содержание социальной ответственности. <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№ 1–12).	Решение практических ситуационных задач.

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

Целью проведения семинарского занятия по данной теме является сравнительный анализ определений управленческого решения, изучение основных аспектов управленческих решений, рассмотрение примеров принятия решений в различных управленческих ситуациях.

*Вопросы для контроля знаний и обсуждения:*

1. Дайте определение понятия «управленческое решение».
2. Каково место управленческого решения в системе управленческих категорий?
3. Дайте характеристику основных аспектов управленческого решения.
4. В чем состоит роль управленческого решения в процессе управления организацией?
5. Назовите основные сходства и различия принятия решений в менеджменте организации и частной жизни.

### *Тема 2. Типология управленческих решений*

Целью проведения семинарского занятия по данной теме является систематизация примеров управленческих решений, рассмотрение примеров наиболее распространенных видов управленческих решений.

*Вопросы для контроля знаний и обсуждения:*

1. Назовите основные классификационные признаки и классификационные группы решений, дайте их характеристику.
2. Какие вы знаете наиболее распространенные виды решений в менеджменте организации.
3. В чем состоит необходимость систематизации управленческих решений?

*Тема 3. Условия и факторы качества управленческих решений*

Целью проведения семинарского занятия по данной теме является ознакомление с основными качественными характеристиками решения: научной обоснованностью, эффективностью, реальностью, своевременностью, непротиворечивостью, адаптивностью, оптимальностью и др., выявление факторов качества различных управленческих решений, определение направлений и способов повышения качества решений.

*Вопросы для контроля знаний и обсуждения:*

1. В чем состоит сущность качества управленческого решения?
2. Назовите основные качественные характеристики решения.
3. Чем определяется актуальность повышения качества решений в менеджменте организации?
4. Какие факторы определяют качество управленческого решения?
5. Назовите основные направления и способы повышения качества решений.

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

Целью проведения семинарского занятия по данной теме является формирование моделей и оптимизации процесса разработки решений.

*Вопросы для контроля знаний и обсуждения:*

1. В чем состоит сущность моделирования и оптимизации процесса разработки решений?
2. Назовите типы моделей, применяемых в управленческой практике.

3. Опишите игровые модели, их содержание и сферу применения.
4. Опишите модели оптимального обслуживания, их направленность и сферу применения.

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

Целью проведения семинарского занятия по данной теме является принятие управленческих решений в рамках разных типов моделей: европейской, , американской и японской.

##### *Вопросы для контроля знаний и обсуждения:*

1. Каковы цели и задачи процессов разработки, принятия и реализации управленческих решений?
2. Централизация и децентрализация принятия решений, их необходимость, количественная и качественная характеристика.
3. Опишите основные типы моделей принятия решений.

#### *Тема 6. Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив*

Целью проведения семинарского занятия по данной теме является определение состава внешней среды и основных параметров ее состояния, оценка характера влияния внешней среды на организацию, определение и классификация различных управленческих ситуаций, составление прогнозов внешней среды в процессе принятия управленческого решения.

##### *Вопросы для контроля знаний и обсуждения:*

1. Опишите состав внешней среды и основные параметры ее состояния.
2. Каков характер влияния внешней среды на организацию?
3. Дайте классификацию управленческих ситуаций.
4. Опишите методы прогнозирования внешней среды и их особенности.

#### *Тема 7. Условия неопределенности и риска*

Целью проведения семинарского занятия по данной теме является изучение содержания категории «неопределенность» и «риск», классификация и количественная характеристика рисков, рассмотрение примеров в влияния рисков на процесс принятия решений.

*Вопросы для контроля знаний и обсуждения:*

1. Дайте определение понятию «неопределенность».
2. Какие вы знаете виды неопределенности и причины их возникновения?
3. Дайте определение понятию «риск».
4. Как соотносятся между собой понятия «риск» и «неопределенность».
5. Дайте классификацию рисков по различным признакам.
6. По каким основным параметрам осуществляется количественная оценка рисков?
7. В чем заключается влияние рисков на процесс принятия решений.

*Тема 8. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска*

Целью проведения семинарского занятия по данной теме является применение различных методов разработки управленческих решений при неопределенности ситуаций, определение критериев выбора альтернатив рискованного решения.

*Вопросы для контроля знаний и обсуждения:*

1. В чем состоит необходимость управления рисками?
2. Назовите методы разработки управленческих решений в условиях неопределенности.
3. Каковы критерии выбора альтернатив рискованного решения?
4. Какие вы знаете методы управления рисками?

*Тема 9. Контроль реализации управленческих решений*

Целью проведения семинарского занятия по данной теме является отработка основных стадий и процедур реализации управленческого решения, рассмотрение практических примеров контроля при реализации решений.

*Вопросы для контроля знаний и обсуждения:*

1. Назовите основные стадии и процедуры реализации управленческого решения.
2. Опишите систему механизмов обеспечения эффективного

выполнения решения.

3. Каковы основные виды материальной и моральной мотивации реализации решения.

4. Опишите административные рычаги обеспечения выполнения решения.

5. В чем состоит роль контроля в реализации управленческих решений?

#### *Тема 10. Эффективность решений*

Целью проведения семинарского занятия по данной теме является оценка эффективности разработки, принятия и выполнения различных примеров управленческих решений.

##### *Вопросы для контроля знаний и обсуждения:*

1. Дайте понятие категории «эффективность» в менеджменте организации.

2. Каковы критерии эффективности управленческого решения?

3. Опишите процесс формирования эффективности управленческого решения.

4. Назовите основные факторы эффективности управленческого решения.

5. Какие вы знаете формы эффективности управленческих решений?

6. Назовите основные направления и способы повышения эффективности управленческих решений.

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

Целью проведения семинарского занятия по данной теме является рассмотрение содержания категории «ответственность», ее роль на всех этапах и стадиях управленческого процесса, видов ответственности и их особенностей.

##### *Вопросы для контроля знаний и обсуждения:*

1. В чем заключается содержание и роль категории «ответственность»?

2. Каковы виды ответственности и их особенности?

3. Дайте объяснение понятию «административная ответственность».

4. Каковы формы юридической ответственности?

5. Как связаны между собой моральная ответственность и корпоративная культура?

6. В чем заключено содержание социальной ответственности и каковы механизмы ее реализации?

## **6 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **6.1 Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы**

Самостоятельная работа студента (СРС) – это вид учебной деятельности, предназначенный для приобретения знаний, навыков и умений в объеме изучаемой дисциплины согласно требованиям ФГОС ВО Финансовый университет (Приказ № 2571/о от 30.12.2014 г.), которая выполняется студентом индивидуально. Она может осуществляться под руководством преподавателя или без его участия. СРС является важным видом учебной и научной деятельности студентов, которая направлена на подготовку компетентного, свободно владеющего своей профессией, способного к постоянному профессиональному росту.

Самостоятельная работа студента в процессе изучения дисциплины включает:

- освоение рекомендованной преподавателем по данной дисциплине основной и дополнительной учебной литературы;
- изучение корпоративных образовательных ресурсов (электронные учебники, электронные библиотеки, электронные видеокурсы и др.);
- выполнение домашних заданий в виде решения отдельных задач;
- самостоятельный поиск информации в Интернете;
- выполнение контрольной работы;
- консультации по наиболее сложным вопросам;
- участие в работе видео-клуба по кафедре и ежегодных студенческих научных конференциях;
- подготовку к экзамену.

На самостоятельную работу студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Управление проектами»,



очно-заочная форма обучения отводится 88 часов учебного времени (таблица 6).

Таблица 6 – Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение обучающимися дисциплины «Разработка управленческих решений» для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Управление проектами»

Наименование разделов, тем входящих в дисциплину	Указание разделов и тем, отводимых на самостоятельное освоение обучающимися	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Функции решения в методологии и организации процесса управления	Системообразующие составляющие решения: информационная, плановая, организационная, психологическая, юридическая. Практический аспект и значимость управленческого решения, его роль в менеджменте организации. Эффективность менеджмента и управленческие решения.	- работа с учебной, научной и справочной литературой; - работа с интернет-ресурсами; подготовка к практическим занятиям; - выполнение контрольной работы; - подготовка к зачету
Тема 2. Типология управленческих решений	Основные классификационные признаки и классификационные группы решений, их характеристика. Наиболее распространенные виды решений в менеджменте организации: постановление, приказ, распоряжение, инструкция и др. Необходимость и направления совершенствования систематизации решений.	- работа с учебной, научной и справочной литературой; - работа с интернет-ресурсами; подготовка к практическим занятиям; - выполнение контрольной работы; - подготовка к зачету
Тема 3. Условия и факторы качества управленческих решений	Основные качественные характеристики (параметры) решения: научная обоснованность, эффективность, реальность, своевременность, непротиворечивость, адаптивность, оптимальность и др. Основные направления и способы повышения качества решений.	- работа с учебной, научной и справочной литературой; - работа с интернет-ресурсами; подготовка к практическим занятиям; - выполнение контрольной работы; -- подготовка к зачету

Наименование разделов, тем входящих в дисциплину	Указание разделов и тем, отводимых на самостоятельное освоение обучающимися	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 4. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения.	Типы моделей, технология разработки, использования их в управленческой практике. Структура процесса принятия решений по различным признакам: продолжительности стадий (этапов), сложности, ресурсоемкости, ответственности и др.	- работа с учебной, научной и справочной литературой; - работа с интернет-ресурсами; подготовка к практическим занятиям; - выполнение контрольной работы; - подготовка к зачету
Тема 5. Целевая ориентация управленческих решений	Централизация и децентрализация принятия решений, их необходимость, количественная и качественная характеристика. Типы моделей принятия решений: японская, американская, европейская и др.	- работа с учебной, научной и справочной литературой; - работа с интернет-ресурсами; подготовка к практическим занятиям; - выполнение контрольной работы; - подготовка к зачету
Тема 6. Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив	Характер влияния внешней среды на организацию: интенсивность, разнонаправленность, непосредственность, опосредованность и т. д. Сущность ситуационного подхода в управлении. Значение прогнозирования внешней среды.	- работа с учебной, научной и справочной литературой; - работа с интернет-ресурсами; подготовка к практическим занятиям; - выполнение контрольной работы; - подготовка к зачету
Тема 7. Условия неопределенности и риска	Соотношение категорий «риск» и «неопределенность». Количественная характеристика рисков и основные параметры ее: вероятность возникновения, возможные размеры ущерба и др. Влияние рисков на процесс принятия решений.	- работа с учебной, научной и справочной литературой; - работа с интернет-ресурсами; подготовка к практическим занятиям; - выполнение контрольной работы; - подготовка к зачету
Тема 8. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска	Методы разработки решений при неопределенности ситуаций. Критерии выбора альтернатив рискованного решения. Методы управления рисками.	- работа с учебной, научной и справочной литературой; - работа с интернет-ресурсами; подготовка к практическим занятиям; - выполнение контрольной работы; - подготовка к зачету

Наименование разделов, тем входящих в дисциплину	Указание разделов и тем, отводимых на самостоятельное освоение обучающимися	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 9. Контроль реализации управленческих решений	Система механизмов обеспечения эффективного выполнения решения: сочетание экономического, административного и морального воздействия на участников выполнения. Роль контроля в реализации решений. Оценочная стадия, ее необходимость, содержание, целевая направленность.	- работа с учебной, научной и справочной литературой; - работа с интернет-ресурсами; подготовка к практическим занятиям; - выполнение контрольной работы; - подготовка к зачету
Тема 10. Эффективность решений	Критериальные показатели эффективности, процесс формирования эффективности управленческого решения. Эффективность разработки, принятия и выполнения решения. Формы эффективности решения: экономическая, социальная, техническая, экологическая и др.	- работа с учебной, научной и справочной литературой; - работа с интернет-ресурсами; подготовка к практическим занятиям; - выполнение контрольной работы; - подготовка к зачету
Тема 11. Управленческие решения и ответственность	Механизм реализации административной ответственности. Формы юридической ответственности. Моральная ответственность и корпоративная культура. Необходимость усиления социальной ответственности.	- работа с учебной, научной и справочной литературой; - работа с интернет-ресурсами; подготовка к практическим занятиям; - выполнение контрольной работы; - подготовка к зачету

## 6.2 Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю

В аудиторную и внеаудиторную самостоятельную работу студентов входит работа с учебной, научной и справочной литературой, работа с интернет-ресурсами, подготовка к практическим занятиям, выполнение контрольной работы, подготовка к зачету.

Методические рекомендации по выполнению контрольной работы

приведены в п. 10.

*Перечень контрольных вопросов по дисциплине*

1. Место и роль решений в процессе управления.
2. Природа и сущность управленческого решения.
3. Цель, проблема, решение: связи и соотношение этих категорий.
4. Различия между частным выбором и управленческим (организационным) решением.
5. Классификация управленческих решений.
6. Влияние информации на принятие решений: детерминированные и вероятные решения.
7. Формализованные и неформализованные решения, способы их разработки.
8. Формы принятия управленческих решений. Коллективный выбор и коллективное решение.
9. Способы и формы фиксации управленческих решений.
10. Качество решения, его составляющие и влияющие на него факторы.
11. Влияние стиля руководства на процесс принятия решений. Модель Врума-Йеттона и ее назначение.
12. Принятие решений и проблема делегирования полномочий.
13. Качества, необходимые менеджеру в процессе принятия решений.
14. Психологические особенности принятия решений в иерархических группах.
15. Психологические феномены в процессе принятия решений.
16. Необходимость согласования применяемых решений, причины и последствия несогласованности.
17. Обратная связь в процессе принятия решений: необходимость и способы ее реализации.
18. Определение критериев выбора, одно- и многокритериальные решения.

19. Понятие управленческой проблемы. Характер проблем, решаемых менеджерами.

20. Структура и содержание процесса принятия управленческих решений.

21. Аппарат управления организацией как механизм принятия решений.

22. Проблема соотношения централизации и децентрализации в процессе принятия решений.

23. Японская модель процесса принятия решений «ринги», ее основные особенности.

24. Методы моделирования в процессе принятия решений, основные виды моделей.

25. Количественные и качественные экспертные оценки. Способы их получения.

26. Методы экспертных оценок, их возможности в процессе принятия решений.

27. Основные типы шкал, используемых при получении экспертной информации.

28. Сущность метода коллективной генерации идей («мозговой атаки»).

29. Содержание и особенности метода Дельфи.

30. Прогнозирование развития ситуации с помощью метода разработки сценариев.

31. Способы оценки качеств экспертов и формирование экспертных комиссий.

32. Особенности вербально-числовых шкал, шкала Харрингтона.

33. Анализ внешней среды при принятии управленческих решений.

34. Современные информационные технологии, используемые в процессе разработки управленческих решений (экспертная система (ЭС), система поддержки принятия решений (СППР), автоматизированная система экспертного оценивания (АСЭО)).

35. Принятие решений в условиях риска.

36. Основные виды рисков, учитываемых при принятии решений.
37. Количественные оценки степени риска. Кривая риска, коэффициент риска.
38. Принятие решений в условиях неопределенности, способы ее уменьшения.
39. Выбор решения по критерию максимакса.
40. Выбор решения по критерию Вальда (максиминного критерия).
41. Выбор решения по критерию минимаксного риска Сэвиджа.
42. Выбор решения по критерию пессимизма-оптимизма Гурвица.
43. Способы управления рисками.
44. Мотивация исполнителей и контроль реализации решений.
45. Организация выполнения решений: возможные трудности и их причины.
46. Организация и контроль исполнения управленческих решений.
47. Возможность и методы оценки эффективности управленческих решений.
48. Многокритериальный выбор решения. Метод «затраты-прибыль».
49. Ответственность за решение и его последствия. Виды и меры ответственности руководителя.
50. Юридическая ответственность за результаты принятого решения, ее виды.
51. Административная ответственность руководителя. Особенности механизма иерархического контроля.
52. Моральная ответственность менеджера в процессе принятия решений и способы ее реализации.

С целью стимулирования систематической подготовки студентов к практическим и семинарским занятиям по дисциплине вводится комплексный подход к оценке, получаемой студентами по итогам изучения дисциплины. На основании положения о системе оценки знаний студентов в Финансовом университете действует 100-балльная система оценки знаний. Это означает,

что оценка, получаемая по итогам изучения дисциплины, состоит из двух частей: текущего контроля студентов – максимальная оценка 40 баллов и результатов работы на экзамене – максимальная оценка 60 баллов.

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов, по результатам выполнения самостоятельных работ. Основными формами текущего контроля знаний являются:

- обсуждение вынесенных в планах семинарских занятий вопросов тем и контрольных вопросов;
- решение задач, тестов и их обсуждение в точки зрения умения формулировать выводы, вносить рекомендации и принимать адекватные управленческие решения;
- выполнение контрольной работы;
- обсуждение законодательных, правовых и нормативных актов.

40 баллов, полученные студентом в течение семестра, должны означать самую высокую характеристику его работы. Такой балл получают студенты, которые на семинарских и практических занятиях систематически показывают высокие результаты при опросах, проявляют активность при обсуждении изучаемых проблем, в полном объеме выполняют учебную программу, не имеют пропусков.

Вторая составляющая оценивает работу на зачете и не может превышать 60 баллов.

О данном подходе к оценке знаний студентов преподаватель информирует студентов на первом семинарском (практическом) занятии. На последнем семинарском занятии студентам сообщается оценка, которую они получают по итогам работы в семестре. Студенты могут улучшить свою оценку по итогам работы в семестре за счет отработки пропущенных занятий.

Промежуточный контроль по учебной дисциплине «Разработка управленческих решений» направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Управление проектами» проводится в форме зачета в письменной/устной форме в виде ответов на вопросы.

Критерии бальной-рейтинговой оценки текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях кафедры «Менеджмент и маркетинг».



## **7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

Перечень компетенций и их структура в виде знаний, умений содержится в разделе 2 рабочей программы «Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине».

**Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний**

### ***Вопросы для подготовки к зачету***

1. Место и роль решений в процессе управления.
2. Природа и сущность управленческого решения.
3. Цель, проблема, решение: связи и соотношение этих категорий.
4. Различия между частным выбором и управленческим (организационным) решением.
5. Классификация управленческих решений.
6. Влияние информации на принятие решений: детерминированные и вероятные решения.
7. Формализованные и неформализованные решения, способы их разработки.
8. Формы принятия управленческих решений. Коллективный выбор и коллективное решение.
9. Способы и формы фиксации управленческих решений.
10. Качество решения, его составляющие и влияющие на него факторы.
11. Влияние стиля руководства на процесс принятия решений. Модель Врума-Йеттона и ее назначение.
12. Принятие решений и проблема делегирования полномочий.

13. Качества, необходимые менеджеру в процессе принятия решений.
14. Психологические особенности принятия решений в иерархических группах.
15. Психологические феномены в процессе принятия решений.
16. Необходимость согласования применяемых решений, причины и последствия несогласованности.
17. Обратная связь в процессе принятия решений: необходимость и способы ее реализации.
18. Определение критериев выбора, одно- и многокритериальные решения.
19. Понятие управленческой проблемы. Характер проблем, решаемых менеджерами.
20. Структура и содержание процесса принятия управленческих решений.
21. Аппарат управления организацией как механизм принятия решений.
22. Проблема соотношения централизации и децентрализации в процессе принятия решений.
23. Японская модель процесса принятия решений «ринги», ее основные особенности.
24. Методы моделирования в процессе принятия решений, основные виды моделей.
25. Количественные и качественные экспертные оценки. Способы их получения.
26. Методы экспертных оценок, их возможности в процессе принятия решений.
27. Основные типы шкал, используемых при получении экспертной информации.
28. Сущность метода коллективной генерации идей («мозговой атаки»).
29. Содержание и особенности метода Дельфи.

30. Прогнозирование развития ситуации с помощью метода разработки сценариев.

31. Способы оценки качеств экспертов и формирование экспертных комиссий.

32. Особенности вербально-числовых шкал, шкала Харрингтона.

33. Анализ внешней среды при принятии управленческих решений.

34. Современные информационные технологии, используемые в процессе разработки управленческих решений (экспертная система (ЭС), система поддержки принятия решений (СППР), автоматизированная система экспертного оценивания (АСЭО)).

35. Принятие решений в условиях риска.

36. Основные виды рисков, учитываемых при принятии решений.

37. Количественные оценки степени риска. Кривая риска, коэффициент риска.

38. Принятие решений в условиях неопределенности, способы ее уменьшения.

39. Выбор решения по критерию максимакса.

40. Выбор решения по критерию Вальда (максиминного критерия).

41. Выбор решения по критерию минимаксного риска Сэвиджа.

42. Выбор решения по критерию пессимизма-оптимизма Гурвица.

43. Способы управления рисками.

44. Мотивация исполнителей и контроль реализации решений.

45. Организация выполнения решений: возможные трудности и их причины.

46. Организация и контроль исполнения управленческих решений.

47. Возможность и методы оценки эффективности управленческих решений.

48. Многокритериальный выбор решения. Метод «затраты-прибыль».

49. Ответственность за решение и его последствия. Виды и меры ответственности руководителя.

50. Юридическая ответственность за результаты принятого решения, ее виды.

51. Административная ответственность руководителя. Особенности механизма иерархического контроля.

52. Моральная ответственность менеджера в процессе принятия решений и способы ее реализации.

### ***Примеры тестовых заданий***

Для самоконтроля своих знаний студентам рекомендуется выполнить тестовые задания. Требуется выбрать один или несколько правильных ответов.

### **Вариант 1**

1. Главная функция аппарата управления – это функция:

- а) принятие решений;
- б) учетная;
- в) контрольная;
- г) статистическая.

2. Инвестиционные риски:

- а) транспортный;
- б) производственный;
- в) риск ликвидности;
- г) кредитный.

3. Действия, выполняемые на стадии выбора решения:

- а) структуризация проблемы;
- б) сбор информации;
- в) выявление вероятности размеров риска вариантов решения;

г) сопоставление ресурсоемкости вариантов решения.

4. Инструмент контроля административной ответственности – это:

- а) судебная система;
- б) иерархический контроль;
- в) корпоративная культура;
- г) общественное мнение.

5. Вероятностные решения – это решения принятые в условиях:

- а) риска;
- б) конкуренции;
- в) неопределенности;
- г) спада производства.

6. Последовательность видов ответственности, отражающая снижение силы их влияния:

- а) дисциплинарная;
- б) уголовная;
- в) моральная;
- г) гражданская;
- д) социальная;
- е) материальная.

7. Детерминированные решения – это решения, принятые в условиях:

- а) конкуренции;
- б) стабилизации производства;
- в) риска;
- г) определенности.

8. Признаки научной обоснованности решений:

- а) ответственность за исполнение решений;
- б) наличие моделей, расчетов в обосновании решений;
- в) сроки разработки решений;
- г) сроки выполнения решений;
- д) методы разработки решений.

9. Процедуры стадии контроля выполнения решения:

- а) выполнение инструктивно-методических мероприятий с исполнителями;
- б) внесение изменений в программу реализации решения;
- в) мониторинг параметров ситуации;
- г) личное распоряительство.

10. Внешние факторы косвенного влияния:

- а) состояние мировой экономики;
- б) поведение конкурентов;
- в) состояние национальной экономики;
- г) деятельность профсоюзов.

**Вариант 2**

1. Действия, выполняемые на стадии контроля:

- а) определение конечных результатов выполнения решения;
- б) мониторинговые;
- в) определение промежуточных результатов выполнения решения;
- г) определение сроков реализации решения.

2. Инструмент контроля гражданской ответственности – это:

- а) судебная система;
- б) иерархический контроль;

- в) корпоративная культура;
- г) общественное мнение.

3. Внешние факторы прямого влияния:

- а) динамика объема, структуры спроса;
- б) поведение конкурентов;
- в) состояние национальной экономики;
- г) условия, качество поставок ресурсов.

4. Последовательность стилей руководства, отражающая усиление демократизма принятия решений

- а) консультационно-групповой;
- б) авторитарный;
- в) стиль полного участия;
- г) индивидуально-консультационный.

5. Инструмент контроля юридической ответственности – это:

- а) судебная система;
- б) иерархический контроль;
- в) корпоративная культура;
- г) общественное мнение.

6. Ситуация, для управления которой необходимо применить модель теории очередей:

- а) чрезмерные запасы готовой продукции на складе;
- б) недостаток операционистов в банке;
- в) ухудшение рыночной конъюнктуры;
- г) нарушение договорных обязательств поставщика и покупателя.

7. Правильная последовательность стадий принятия решений:

- а) контроль реализации решений;

- б) выбор альтернативы;
- в) согласование решения;
- г) оценка результатов решения;
- д) управление реализацией решений.

8. Возможные недостатки японской модели принятия решений:

- а) невысокое качество принятого решения;
- б) бюрократизация принятия решений;
- в) несовершенство мотивационного механизма реализации;
- г) длительный период разработки решения.

9. Правильная последовательность стадий технологии мозговой атаки:

- а) формирование группы экспертов;
- б) генерация идей;
- в) составление проблемной записки;
- г) систематизация идей;
- д) выбор варианта решения-деструкция идей.

10. Преимущества групповой формы принятия решений проявляются:

- а) в меньших затратах времени;
- б) в возможности использовать «синергетический эффект»;
- в) в объективизации принятия решений;
- г) в большей возможности реализовать свой потенциал;
- д) в демократизации принятия решений.

### **Вариант 3**

1. Инструмент контроля дисциплинарной ответственности – это:

- а) судебная система;
- б) иерархический контроль;
- в) корпоративная культура;



г) общественное мнение.

2. Возможные способы преодоления неопределенности:

- а) увеличение количества вариантов решения;
- б) повышение полноты информации;
- в) повышение достоверности информации;
- г) совершенствование организации выполнения решения;
- д) ориентация на прошлый опыт.

3. Инструменты экспертного метода оценки рисков:

- а) анализ мнений опытных менеджеров;
- б) ориентация на прошлый опыт;
- в) анализ статистической информации;
- г) интуиция.

4. Правильная (логическая) последовательность реализации элементов управленческого процесса:

- а) управленческие действия;
- б) -управленческие функции;
- в) управленческая ситуация;
- г) управленческое решение.

5. Действия, выполняемые на стадии оценки результатов решения:

- а) ознакомление работников с принятым решением;
- б) выявление мнения работников о возможных способах решения проблемы;
- в) сравнение фактических сроков реализации решения с запланированными;
- г) определение фактического объема израсходованных ресурсов.

6. Инструмент контроля уголовной ответственности – это:

- а) судебная система;
- б) иерархический контроль;
- в) корпоративная культура;
- г) общественное мнение.

7. Признаки реальности решения:

- а) многовариантность решения;
- б) превышение ресурсов организации ресурсоемкости решения;
- в) превышение плановых сроков реализации фактических;
- г) интервальная форма параметров решения.

8. Факторы реальности решения:

- а) наличие финансовых ресурсов;
- б) сложность ситуации;
- в) наличие материальных ресурсов;
- г) мотивация исполнителя.

9. Правильная последовательность стадий технологии экспертных методов разработки решений:

- а) организация экспертизы и выявление мнений экспертов;
- б) формирование группы экспертов;
- в) ознакомление экспертов с проблемой;
- г) анализ мнений экспертов;
- д) оценка результатов экспертов.

10. Преимущества индивидуальной формы принятия решений относительно групповой проявляются:

- а) в меньших затратах времени;
- б) в возможности использовать «синергетический эффект»;

- в) в объективизации принятия решений;
- г) в большей возможности реализовать свой потенциал;
- д) в демократизации принятия решений.

#### **Вариант 4**

1. Инструмент контроля материальной ответственности – это:

- а) судебная система;
- б) иерархический контроль;
- в) корпоративная культура;
- г) общественное мнение.

2. Действия, выполняемые на стадии согласования решения:

- а) ознакомление работников с принятым решением;
- б) выявление мнения работников о возможных способах решения проблемы;
- в) сравнение фактических сроков реализации решения с запланированными;
- г) определение фактического объема израсходованных ресурсов.

3. Правильная последовательность выполнения процедур различных стадий реализации решения:

- а) личное распоряительство;
- б) определение комплекса необходимых работ;
- в) выявление фактической эффективности решения;
- г) внесение изменений в программу реализации решения.

4. Цели управления рисками – это:

- а) компенсация возможного ущерба;
- б) расширение связей с поставщиками;

- в) снижение размера возможных потерь;
- г) повышение конкурентоспособности организации.

5. Факторы своевременности решения:

- а) наличие финансовых ресурсов;
- б) мотивация разработчиков решения;
- в) форма разработки решения;
- г) методы разработки решения.

6. Недостатки метода комиссий:

- а) высокая стоимость;
- б) конформизм;
- в) сложность организации;
- г) нежелание высказать изменившееся мнение.

7. Правильная последовательность стадий японской модели принятия решений:

- а) передача документа с нижестоящих уровней вышестоящим;
- б) разработка документа «рингисе»;
- в) ознакомление с документом «рингисе» работников нижнего уровня организации;
- г) ознакомление с документом «рингисе» высшего уровня руководства организации;
- д) идентификация проблемы.

8. Стадии реализации решения:

- а) анализ ситуации;
- б) идентификация проблемы;
- в) контроль выполнения решения;
- г) утверждение;

д) разработка плана реализации решения.

9. Преимущества метода «мозговой атаки»:

- а) оперативность реализации;
- б) формирование двух групп экспертов;
- в) отсутствие ограничений в характере высказываемых мнений, идей;
- г) обоснованность решения.

10. Возможные причины низкой эффективности решений:

- а) невысокое качество принятого решения;
- б) бюрократизация принятия решений;
- в) несовершенство мотивационного механизма реализации;
- г) длительный период разработки решения.

## **Вариант 5**

1. Инструмент контроля социальной ответственности – это:

- а) судебная система;
- б) иерархический контроль;
- в) корпоративная культура;
- г) общественное мнение.

2. Действия, выполняемые на стадии управления реализацией решения:

- а) определение промежуточных результатов выполнения решения;
- б) распределение обязанностей между исполнителями;
- в) определение сроков реализации решения.
- г) распределение ресурсов по срокам выполнения решения.

3. Правильная последовательность стадий моделирования решений:

- а) определение состава факторов, влияющих на ситуацию;
- б) формирование дела моделирования;

- в) построение математической модели;
- г) определение степени влияния факторов на ситуацию;
- д) корректировка, обновление модели;
- е) проверка адекватности модели и найденного решения.

4. Чистые риски:

- а) природный;
- б) транспортный;
- в) инфляционный;
- г) валютный.

5. Недостатки метода «мозговой атаки» – это:

- а) высокая стоимость;
- б) конформизм;
- в) сложность организации;
- г) нежелание высказать изменившееся мнение.

6. Правильная последовательность стадий принятия решений:

- а) оценка результатов решения;
- б) контроль реализации решений;
- в) выбор альтернативы;
- г) согласование решения;
- д) управление реализацией решений.

7. Правильная последовательность уровней риска по степени возрастания потерь:

- а) критический;
- б) нулевой;
- в) катастрофический;
- г) допустимый.

8. Преимущества японской модели принятия решений:

- а) оперативность реализации;
- б) формирование двух групп экспертов;
- в) отсутствие ограничений в характере высказываемых мнений, идей;
- г) обоснованность решения.

9. Факторы научной обоснованности решения:

- а) полнота анализа проблемной ситуации;
- б) учет содержания ранее принятых решений;
- в) глубина анализа ситуации;
- г) методы анализа;
- д) ориентация разработки на цели организации.

10. Правильная последовательность стадий принятия решений:

- а) организация выполнения ;
- б) выбор критериев;
- в) анализ ситуации;
- г) идентификация проблемы;
- д) утверждение;
- е) выбор альтернативы.

### ***Примеры практико-ориентированных заданий***

#### ***Задача № 1.***

##### ***Ситуация***

Через три дня должно состояться дефиле моделей фирмы «Новый облик» – летняя коллекция. Сегодня выяснилось, что 12 манекенщиц, которые постоянно работают, отравились в ресторане после вчерашней презентации и не могут выйти на работу.

##### ***Проблема***

Срыв дефиле подорвет репутацию фирмы, принесет серьезные убытки (аренда зала, проданные билеты, потеря времени, которая дает конкурентам возможность первыми показать летнюю коллекцию и «снять сливки» высоких цен остро модных изделий), может привести к потере части постоянных клиентов.

### ***Цель решения***

Провести дефиле в намеченный срок.

### ***Альтернативы***

1. Если часть манекенщиц почувствует себя лучше, провести дефиле с ними, оплатив в двойном размере их услуги, так как интенсивность работы резко возрастет.
2. Привлечь тех манекенщиц, которые не прошли кастинг данной коллекции, но их данные сохранены в базе.
3. Обратиться в модельное агентство, с которым никогда не работали, и на их условиях заключить временное соглашение.
4. Дать срочное объявление в СМИ и Интернет.

<i>Критерий</i>	<i>Удельный вес критерия, %</i>
Время – 3 дня	30
Цена	15
Профессионализм манекенщиц	40
Риск	15

Определить наиболее эффективную альтернативу используя пятибалльную систему оценки критериев (оценки могут повторяться).

### ***Задача № 2.***

Составить план реализации задания к задаче 1 программно-целевым методом.



## Примеры оценочных средств для проверки каждой компетенции, формируемой дисциплиной

Таблица 7 – Типовые оценочные средства для проверки каждой компетенции, формируемой дисциплиной «Разработка управленческих решений» направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Управление проектами»

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовые задания
УК-2	Способность применять нормы государственного языка Российской Федерации в устной и письменной речи в процессе личной и профессиональной коммуникаций	1. Использует информационно-коммуникационные ресурсы и технологии при поиске необходимой информации в процессе решения стандартных коммуникативных задач на государственном языке Российской Федерации.	<p><b>Задание 1</b> Приведите пример метода сбора и подготовки информации.</p> <p><b>Задание 2</b> Вам нужно принять решение: открывать в городе гостиницу или не открывать. Укажите ваши действия по выбору цели и сбору информации.</p>
		2. Ведет деловую переписку, учитывая особенности официально-делового стиля и речевого этикета.	<p><b>Задание 1</b> Приведите пример деловой переписки в ходе принятия управленческого решения.</p> <p><b>Задание 2</b> Дайте характеристику особенностей официально-делового стиля и речевого этикета.</p>
		3. Умеет вести деловые переговоры на государственном языке Российской Федерации.	<p><b>Задание 1</b> Продemonстрируйте на конкретном примере ваше умение вести деловые переговоры.</p> <p><b>Задание 2</b> Какие действия вы, как менеджер компании, предпримите, чтобы преодолеть противодействие инновациям со стороны работников? Какую программу инноваций вы предложите?</p>
		4. Использует лексико-грамматические и стилистические ресурсы на государственном	<p><b>Задание 1</b> Вы – менеджер по маркетингу и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакциях на товар конкурента. Для этого вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего «Института маркетинга и</p>

		языке Российской Федерации в зависимости от решаемой коммуникативной, в том числе профессиональной, задачи.	конъюнктуры рынка». Сделаете ли вы такой опрос? Почему? <b>Задание 2</b> Вы – менеджер туристской фирмы. К вам пришла женщина, желающая отдохнуть где-нибудь на юге за границей. У вас есть горящий тур на Мертвое озеро в Израиль. У женщины явные проблемы с давлением, одышка. Вы знаете, что гипертоникам на Мертвое море ехать противопоказано. Как вы поступите? Почему?
УК-3	Способность применить знания иностранного языка на уровне, достаточном для межличностного общения, учебной и профессиональной деятельности	1. Использует иностранный язык в межличностном общении и профессиональной деятельности, выбирая соответствующие вербальные и невербальные средства коммуникации.	<b>Задание 1</b> Продemonстрируйте на конкретном примере ваше умение вести деловые переговоры на иностранном языке.
		2. Реализует на иностранном языке коммуникативные намерения устно и письменно, используя современные информационно-коммуникационные технологии.	<b>Задание 1</b> Составьте деловое письмо на иностранном языке.
		3. Использует приемы публичной речи и делового и профессионального дискурса на иностранном языке.	<b>Задание 1</b> Использует приемы публичной речи и делового и профессионального дискурса сделайте публичный доклад на иностранном языке.
		4. Демонстрирует владение основами академической коммуникации и речевого этикета изучаемого иностранного языка.	<b>Задание 1</b> В ходе проведения деловых переговоров на иностранном языке продемонстрируйте владение основами академической коммуникации и речевого этикета.
		5. Умеет грамотно и эффективно пользоваться иноязычными источниками	<b>Задание 1</b> Используя иноязычные источники информации, сделайте доклад по выбранной вами проблеме на иностранном языке.

		информации.	
		6. Продуцирует на иностранном языке письменные речевые произведения в соответствии с коммуникативной задачей.	<p><b>Задание 1</b></p> <p>Дайте письменное описание выбранной проблемной ситуации на иностранном языке.</p>
ПКН-9	Способность анализировать бизнес процессы, а также участвовать в управлении проектами, включая проекты внедрения инноваций, организационных изменений и реорганизации бизнес процессов	1. Использует навыки анализа и реорганизации бизнес-процессов в компании.	<p><b>Задание 1</b></p> <p>Дайте описание понятия «бизнес-процесс».</p> <p><b>Задание 2</b></p> <p>Проанализируйте один из бизнес-процессов выбранной вами компании.</p> <p><b>Задание 3</b></p> <p>Предложите вариант реорганизации проанализированного вами бизнес-процесса.</p>
		2. Использует проектные методы управления при проведении реинжиниринга.	<p><b>Задание 1</b></p> <p>Раскройте содержание проектной деятельности организации.</p> <p><b>Задание 2</b></p> <p>Дайте описание понятия «реинжиниринг».</p> <p><b>Задание 3</b></p> <p>На примере выбранной вами организации предложите вариант реинжиниринга ее основных бизнес-процессов.</p>
		3. Проводит анализ бизнес-процессов с целью внедрения инноваций и проведения организационных изменений.	<p><b>Задание 1</b></p> <p>Опишите основные бизнес-процессы выбранной вами организации.</p> <p><b>Задание 2</b></p> <p>Разработайте вариант внедрения инноваций для повышения эффективности бизнес-процессов выбранной вами организации.</p> <p><b>Задание 3</b></p> <p>Предложите наиболее оптимальную модель проведения организационных изменений при совершенствовании бизнес-процессов выбранной вами организации.</p>

Процедуры оценивания знаний и умений регулируются соответствующими приказами, распоряжениями ректората Финуниверситета о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов.

## **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

### *Основная литература*

1. Строева Е.В. Разработка управленческих решений: учебное пособие [Электронный ресурс] / Е.В. Строева, Е.В. Лаврова. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 128 с. – Режим доступа: <https://new.znaniyum.com/catalog/product/1006755>.

2. Бусов В.И. Управленческие решения: учебник для вузов [Электронный ресурс] / В.И. Бусов. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 254 с. // ЭБС Юрайт. – Режим доступа: <https://ez.el.fa.ru:2057/bcode/449843>.

### *Дополнительная литература*

3. Трофимова Л.А. Методы принятия управленческих решений: учебник и практикум для вузов [Электронный ресурс] / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 335 с. – Режим доступа: <https://ez.el.fa.ru:2057/bcode/449764>.

4. Зуб А.Т. Принятие управленческих решений: учебник и практикум для вузов [Электронный ресурс] / А.Т. Зуб. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 332 с. // ЭБС Юрайт. – Режим доступа: <https://ez.el.fa.ru:2057/bcode/450251>.

5. Голубков Е.П. Методы принятия управленческих решений в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для академического бакалавриата [Электронный ресурс] / Е.П. Голубков. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 183 с. // ЭБС Юрайт. – Режим доступа: <https://ez.el.fa.ru:2057/bcode/444153>.

## **9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

- 1 Журнал «Менеджмент в России и за рубежом» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mevriz.ru>.
- 2 Информационно-методические материалы по построению систем управления, примеры бизнес – моделей и процессов предприятий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.betec.ru>.
- 3 Сайт международного сообщества менеджеров [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.e8xecutive.ru>.
- 4 Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cfin.ru>.
- 5 Корпоративное управление в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.corp-gov.ru>.
- 6 Ассоциация менеджеров России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.amr.ru>.
- 7 Российский институт директоров [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rid.ru>.
- 8 РосБизнесКонсалтинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rbc.ru>.
- 9 Рейтинговая служба «Стандарт энд Пуэрз» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.standardandpoors.ru>.
- 10 Рейтинговое агентство ЭКСПЕРТ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.raexpert.ru>.
- 11 СПАРК – Система профессионального анализа рынков и компаний [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.spark-interfax.ru>.
- 12 Информационная система Bloomberg [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bloomberg.com>.

## **10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

### **Методические рекомендации по выполнению контрольной работы**

#### *Учебно-методические задачи и цель выполнения контрольной работы*

Цель контрольной работы – научить студентов применять полученные знания для эффективного осуществления функций управления, уметь разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать их выбор по критериям социально-экономической эффективности; быть способными к проектной деятельности в профессиональной сфере, знать принципы системного анализа, уметь строить и использовать модели для описания и прогнозирования различных явлений, осуществлять их качественный и количественный анализ.

#### *Порядок подготовки контрольной работы*

Контрольная работа подготавливается студентом самостоятельно под руководством преподавателя, ведущего данную дисциплину.

Рекомендуется следующий порядок подготовки контрольной работы.

1. Выбор варианта контрольной работы.
2. Изучение источников (литературных, статистических документов, материалов фирмы и т. п., а также настоящих методических указаний и методических указаний по оформлению контрольных работ).
3. Подготовка плана работы, согласование с руководителем.
4. Написание контрольной работы.
5. Сдача на проверку руководителю.

#### *Выбор варианта контрольной работы*

Контрольная работа по курсу «Методы принятия управленческих решений» предназначена для проверки степени усвоения студентами пройденного материала по данной дисциплине.

Контрольная работа выполняется после прослушивания студентами лекционного курса по дисциплине и их самостоятельной работы с рекомендованной преподавателем учебной литературой.

Контрольная работа носит теоретико-практический характер и дает дополнительный опыт самостоятельной работы над выбранной темой, заключающийся в подборе необходимой литературы, письменном изложении материала на основе систематизации, обобщения, критического анализа изученного материала и умения решать практические задачи

Список использованных информационных источников должен содержать не менее 5 наименований.

Номер варианта контрольной работы устанавливается в соответствии с двумя последними цифрами номера зачетной книжки по таблице.

Контрольная работа содержит задания следующих типов:

- теоретические вопросы, требующие обоснованного раскрытия заявленной в них темы;
- контрольные тесты, решение которых предусматривает выбор из предлагаемого набора ответов правильного варианта (вариантов).

При выполнении заданий в виде контрольных тестов необходимо переписать условие задания, затем указать правильный ответ и дать краткое обоснование сделанного выбора. Обоснование должно быть четким и лаконичным, опираться на знание теории и практики инвестиций.

Выполненная и оформленная в соответствии с требованиями кафедры «Менеджмент и маркетинг» контрольная работа прикрепляется студентом к данным методическим указаниям, размещенным в информационно-образовательном портале Финансового университета для проверки оценки преподавателем.

Предлагается 27 вариантов контрольной работы.



Таблица 8 – Выбор варианта контрольной работы

<i>Последние две цифры номера зачетной книжки</i>	<i>Номер варианта контрольной работы</i>
01;28;55;49;82	1
02;29;56;50;83	2
03;30;57;51;84	3
04;31;58;52;85	4
05;32;59;86	5
06;33;60;87	6
07;34;61;88	7
08;35;62;89	8
09;36;63;90	9
10;37;64;91	10
11;38;65;92	11
12;39;66;93	12
13;40;67;94	13
14;41;68;95	14
15;42;69;96	15
16;43;70;97	16
17;44;71;98	17
18;45;72;99	18
19;46;73;00	19
20;47;74	20
21;48;75	21
22;49;76	22
23;50;77	23
24;51;78	24
25;52;79	25
26;53;80	26
27;54;81	27

В случае неверного выполнения контрольной работы студент должен подготовить и представить повторно правильно выполненную контрольную работу.

#### *Варианты контрольной работы*

##### **Вариант 1**

*Тема: История науки об управленческих решениях*

1. Возникновение науки об управлении.

2. Возникновение науки об управленческих решениях и ее связь с другими науками об управлении.

*Тесты*

1. Необходимость принимать решения вызывается:

- а) ситуацией выбора;
- б) необходимостью устранить какие-либо отклонения от нормального состояния управляемого объекта;
- в) изменением целей управления;
- г) постоянными изменениями ситуации.

2. Из перечисленных условий вероятностным решениям соответствуют:

- а) условия определенности;
- б) условия риска;
- в) условия неопределенности;
- г) условия риска и неопределенности.

**Вариант 2**

*Тема: Процесс управления и управленческие решения*

1. Сущность процесса управления. Место управленческого решения в процессе управления.

2. Определение управленческого решения. Функции решений.

*Тесты*

1. Решение, принятое по заранее определенному алгоритму, называется:

- а) стандартное;
- б) хорошо структурированное;
- в) формализованное;
- г) детерминированное.

2. Выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции, направленный на достижение целей организации, это:

- а) должностная обязанность;

- б) управленческое решение;
- в) функциональная обязанность;
- г) верного ответа нет.

### **Вариант 3**

*Тема: Условия и факторы качества управленческих решений*

1. Основные характеристики качества управленческого решения: обоснованность, эффективность, сроки реализации, непротиворечивость, конкретность и т. д.
2. Условия и факторы обеспечения качества решений.

#### *Тесты*

1. Справедливо ли утверждение, что ЛПР (лицо, принимающее решение) – это всегда один из менеджеров организации?
  - да, справедливо;
  - да, если менеджер имеет необходимые полномочия;
  - нет, группа тоже может быть ЛПР.
2. Модель принятия решений Врума–Йеттона:
  - помогает руководителю найти возможные альтернативы решения возникшей проблемы;
  - помогает руководителю обосновать принятое решение;
  - позволяет выбрать метод разработки решения;
  - дает возможность определить роль подчиненных в процессе принятия решения.

### **Вариант 4**

*Тема: Психологические феномены принятия решений*

1. Суть психологических феноменов принятия решений.
2. Индивидуальные качества менеджера и стиль руководства в процессе принятия решения.

#### *Тесты*

1. Процессы принятия управленческих решений в организациях, как правило:

- а) протекают в паритетных группах;
- б) протекают в иерархических группах;
- в) носят индивидуальный характер.

2. Процесс принятия управленческих решений начинается с:

- а) формулирования целей;
- б) определения лица, ответственного за принятие решений;
- в) сбора информации о ситуации;
- г) анализа внешней среды;
- д) выявления проблем.

### **Вариант 5**

*Тема: Технология и организация процесса разработки и принятия решений*

1. Организация процесса разработки и принятия решений.

2. Структура процесса принятия решений.

#### *Тесты*

1. Технология принятия решений – это:

а) состав и последовательность операций по разработке и выполнению решений;

б) методы разработки и выбора альтернатив;

в) верно 1 и 2;

г) методы исследования операций;

д) экспертные технологии.

2. По сфере воздействия управленческие решения делятся на:

а) глобальные и локальные;

б) тактические и стратегические;

в) детерминированные и вероятностные;

г) краткосрочные и долгосрочные.

## **Вариант 6**

*Тема: Экспертные методы в процессе разработки решений*

1. Основные способы оценки качеств эксперта.
2. Качественные и количественные экспертные оценки.

*Тесты*

1. Из перечисленных методов разработки управленческих решений к группе методов исследования операций относятся:
  - а) метод теории игр;
  - б) метод разработки сценария;
  - в) метод Дельфи;
  - г) метод управления запасами;
  - д) метод линейного программирования.
2. Необходимость согласования принятого решения вызывается:
  - а) бюрократическим характером современных организаций;
  - б) тем, что принятие решений в организации является групповым, а не индивидуальным процессом;
  - в) чрезмерной централизацией управления;
  - г) нечетким распределением прав и ответственности.

## **Вариант 7**

*Тема: Организация процесса реализации управленческих решений*

1. Организационные методы и процедуры выполнения принятых решений.
2. Условия эффективного функционирования организационных структур при реализации решений.

*Тесты*

1. Основные достоинства системы «ринги»:
  - а) принимаемые решения более обоснованны;
  - б) менеджер несет персональную ответственность за результаты принятого решения;

- в) решения принимаются весьма оперативно;
- г) реализация решений проходит быстро и эффективно;
- д) тщательно и всесторонне исследуется решаемая проблема.

2. По характеру использованной информации управленческие решения делятся на :

- а) тактические и стратегические;
- б) корректируемые и некорректируемые;
- в) детерминированные и вероятностные;
- г) однокритериальные и многокритериальные.

### **Вариант 8**

*Тема: Особенности разработки управленческого решения в условиях неопределенности и риска*

1. Анализ внешней среды, ее влияние на реализацию решений.
2. Методы снижения и ограничения уровня риска.

*Тесты*

1. Риск при принятии управленческих решений – это:
  - а) опасность принятия неудачного решения;
  - б) отсутствие необходимой информации для анализа ситуации;
  - в) вероятность потери ресурсов или неполучения дохода;
  - г) невозможность прогнозировать результаты решения.
2. По методам разработки управленческие решения делятся на:
  - а) глобальные и локальные;
  - б) тактические и стратегические;
  - в) корректируемые и некорректируемые;
  - г) формализованные и неформализованные.

### **Вариант 9**

*Тема: Организация контроля выполнения управленческих решений*

1. Функции и виды контроля. Содержание контроля.

2. Нормативно-правовое обеспечение процесса контроля за выполнением управленческих решений.

*Тесты*

1. Чистый риск – это:
  - а) все издержки, связанные с решением, минус вероятная прибыль;
  - б) вероятность получения убытка или нулевого результата;
  - в) разность между максимально возможными величинами прибыли и убытков;
  - г) количественная оценка вероятности получения запланированной прибыли.
2. По форме принятия управленческие решения делятся на:
  - а) формализованные и неформализованные;
  - б) единоличные и коллективные;
  - в) глобальные и локальные;
  - г) тактические и стратегические.

**Вариант 10**

*Тема: Ответственность руководителей за управленческое решение*

1. Условия возникновения юридической ответственности.
2. Сущность социальной ответственности. Взаимодействие социальной и юридической ответственности.

*Тесты*

1. Уровень риска характеризуется:
  - а) вероятностью возникновения ущерба;
  - б) размером возможного ущерба;
  - в) произведением 1 и 2.
2. По степени повторяемости проблемы управленческие решения делятся на:
  - а) тактические и стратегические;
  - б) традиционные и нетипичные;

- в) формализованные и неформализованные;
- г) детерминированные и вероятностные.

### **Вариант 11**

*Тема: Методы моделирования и оптимизации управленческих решений*

1. Моделирование процесса разработки решений.
2. Модели теории игр.

*Тесты*

1. Под эффективностью управленческого решения понимается:
  - а) достижение поставленной цели;
  - б) результат, полученный от реализации решения;
  - в) разность между полученным эффектом и затратами на реализацию решения;
  - г) отношение эффекта от реализации решения к затратам на его разработку и осуществление.
2. Циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятии решения и организации его выполнения, называется:
  - а) процесс организации;
  - б) процесс коммуникации;
  - в) творческий процесс;
  - г) процесс принятия решений.

### **Вариант 12**

*Тема: Эффективность управленческих решений*

1. Эффективность управления в широком и узком смыслах.
2. Оценка эффективности управленческих решений.

*Тесты*

1. Понятия «эффективность управления» и «эффективность



*управленческого решения» соотносятся как:*

а) совершенно не связанные между собой категории;  
б) зависимость эффективности управления от эффективности принимаемых решений;

в) тождественные понятия.

2. Критериями оптимальности принимаемого решения могут быть:

а) только количественные показатели (максимизация прибыли, минимизация издержек);

б) только качественные показатели (высокое качество обслуживания, дизайн товара, имидж фирмы и др.);

в) как количественные, так и качественные показатели;

г) только показатели, позволяющие рассчитать эффективность решения.

### **Вариант 13**

*Тема: Процесс управления и управленческие решения*

1. Анализ основных элементов, влияющих на процесс разработки и реализации решений.

2. Сущность проблем и их решения. Практическая интерпретация проблемной ситуации с учетом структуры проблемы.

#### *Тесты*

1. По сфере воздействия управленческие решения делятся на:

глобальные и локальные;

тактические и стратегические;

детерминированные и вероятностные;

краткосрочные и долгосрочные.

2. Этап разработки системы ограничений в процессе принятия управленческого решения:

а) помогает усовершенствовать процесс диагностики проблемы;

б) облегчает этап реализации решения;

в) необходим для определения критерия оптимальности;

- г) служит для последующей оценки и выбора альтернатив;
- д) способствует процессу анализа причин проблемы.

### **Вариант 14**

*Тема: Процесс управления и управленческие решения*

1. Роль управленческого решения в управлении организацией. Аспекты управленческого решения, выделяемые исследователями.
2. Отличие принятия управленческих решений от частного выбора.

*Тесты*

1. Из перечисленных условий вероятностным решениям соответствуют:
  - а) условия определенности;
  - б) условия риска;
  - в) условия неопределенности;
  - г) условия риска и неопределенности.
2. Решение, принятое по заранее определенному алгоритму, называется:
  - а) стандартное;
  - б) хорошо структурированное;
  - в) формализованное;
  - г) детерминированное.

### **Вариант 15**

*Тема: Типология управленческих решений*

1. Классификация управленческих решений.
2. Какие решения называются формализованными, в чем заключается их преимущество?

*Тесты*

1. Выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции, направленный на достижение целей организации, называется:
  - а) должностная обязанность;

- б) управленческое решение;
- в) функциональная обязанность;
- г) верного ответа нет.

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

- а) да, справедливо;
- б) да, если менеджер имеет необходимые полномочия;
- в) нет, группа тоже может быть ЛПР.

### **Вариант 16**

*Тема: Аппарат управления как механизм принятия решений*

1. Условия эффективного функционирования организационных структур при реализации решений.

2. Необходимость обратной связи при разработке и реализации решения.

#### *Тесты*

1. Модель принятия решений Врума–Йеттона:

- а) помогает руководителю найти возможные альтернативы решения возникшей проблемы;
- б) помогает руководителю обосновать принятое решение;
- в) позволяет выбрать метод разработки решения;
- г) дает возможность определить роль подчиненных в процессе принятия решения.

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

- а) в паритетных группах;
- б) в иерархических группах;
- в) носят индивидуальный характер.

## **Вариант 17**

*Тема: Условия и факторы качества управленческих решений*

1. Понятие «качество управленческого решения». Отличие понятий «качество» и «эффективность» управленческого решения.
2. Проанализируйте технологии повышения качества и эффективности управленческого решения.

### *Тесты*

1. Процесс принятия управленческих решений начинается с:
  - а) формулирования целей;
  - б) определения лица, ответственного за принятие решений;
  - в) сбора информации о ситуации;
  - г) анализа внешней среды;
  - д) выявления проблем.
2. Под технологией принятия решений понимаются:
  - а) состав и последовательность операций по разработке и выполнению решений;
  - б) методы разработки и выбора альтернатив;
  - в) верно 1 и 2;
  - г) методы исследования операций;
  - д) экспертные технологии.

## **Вариант 18**

*Тема: Психологические феномены принятия решений*

1. Феномен группового мышления, его симптомы и последствия.
2. Модель принятия решений Врума–Йеттона. Роль подчиненных в процессе принятия управленческих решений.

### *Тесты*

1. По сфере воздействия управленческие решения делятся на:
  - а) глобальные и локальные;
  - б) тактические и стратегические;

- в) детерминированные и вероятностные;
- г) краткосрочные и долгосрочные.

2. Этап разработки системы ограничений в процессе принятия управленческого решения:

- а) помогает усовершенствовать процесс диагностики проблемы;
- б) облегчает этап реализации решения;
- в) необходим для определения критерия оптимальности;
- г) служит для последующей оценки и выбора альтернатив;
- д) способствует процессу анализа причин проблемы.

## **Вариант 19**

*Тема: Экспертные методы в процессе разработки решений*

1. Целесообразность использования экспертных технологий в процессе принятия решений.

2. Основные методы экспертных оценок.

*Тесты*

1. Из перечисленных методов разработки управленческих решений к группе методов исследования операций относятся:

- а) метод теории игр;
- б) метод разработки сценария;
- в) метод Дельфи;
- г) метод управления запасами;
- д) метод линейного программирования.

2. Необходимость согласования принятого решения вызывается:

- а) бюрократическим характером современных организаций;
- б) тем, что принятие решений в организации является групповым, а не индивидуальным процессом;
- в) чрезмерной централизацией управления;
- г) нечетким распределением прав и ответственности.

## **Вариант 20**

*Тема: Технология и организация процесса разработки и принятия решений*

1. Необходимость согласования решений.
2. Японская модель принятия решений «ринги» и ее специфика.

### *Тесты*

1. Основные достоинства системы «ринги»:
  - а) принимаемые решения более обоснованны;
  - б) менеджер несет персональную ответственность за результаты принятого решения;
  - в) решения принимаются весьма оперативно;
  - г) реализация решений проходит быстро и эффективно;
  - д) тщательно и всесторонне исследуется решаемая проблема.
2. По характеру использованной информации управленческие решения делятся на:
  - а) тактические и стратегические;
  - б) корректируемые и некорректируемые;
  - в) детерминированные и вероятностные;
  - г) однокритериальные и многокритериальные.

## **Вариант 21**

*Тема: Организация процесса реализации управленческих решений*

1. Организационные методы и процедуры выполнения принятых решений.
2. Основные этапы реализации решений. Наиболее используемый при реализации управленческого решения подход.

### *Тесты*

1. Риск при принятии управленческих решений заключается в:
  - а) опасности принятия неудачного решения;
  - б) отсутствии необходимой информации для анализа ситуации;

- в) вероятности потери ресурсов или неполучения дохода;
  - г) невозможности прогнозировать результаты решения.
2. По методам разработки управленческие решения делятся на:
- а) глобальные и локальные;
  - б) тактические и стратегические;
  - в) корректируемые и некорректируемые;
  - г) формализованные и неформализованные.

## **Вариант 22**

*Тема: Особенности разработки управленческого решения в условиях неопределенности и риска*

1. Анализ понятий «риск» и «неопределенность». Справедливость утверждения «менеджер должен стремиться избегать риска».
2. Области эффективных решений в зависимости от уровня неопределенности и характера управленческой деятельности.

### *Тесты*

1. Чистый риск – это:
  - а) все издержки, связанные с решением, минус вероятная прибыль;
  - б) вероятность получения убытка или нулевого результата;
  - в) разность между максимально возможными величинами прибыли и убытков;
  - г) количественная оценка вероятности получения запланированной прибыли.
2. По форме принятия управленческие решения делятся на:
  - а) формализованные и неформализованные;
  - б) единоличные и коллективные;
  - в) глобальные и локальные;
  - г) тактические и стратегические.

## **Вариант 23**

*Тема: Организация контроля выполнения управленческих решений*

1. Роль мотивации в повышении эффективности управленческого решения. Сущность методов контроля.

2. Необходимость корректировки и контроля реализации принятых управленческих решений.

*Тесты*

1. Уровень риска характеризуется:

- а) вероятностью возникновения ущерба;
- б) размером возможного ущерба;
- в) произведением 1 и 2.

2. По степени повторяемости проблемы управленческие решения делятся на:

- а) тактические и стратегические;
- б) традиционные и нетипичные;
- в) формализованные и неформализованные;
- г) детерминированные и вероятностные.

## **Вариант 24**

*Тема: Ответственность руководителей за управленческое решение*

1. Основные виды ответственности. Последовательная схема формирования ответственности.

2. Суть профессиональной ответственности. Этическая, социальная и экологическая ответственность.

*Тесты*

1. Под эффективностью управленческого решения понимается:

- а) достижение поставленной цели;
- б) результат, полученный от реализации решения;
- в) разность между полученным эффектом и затратами на реализацию решения;



г) отношение эффекта от реализации решения к затратам на его разработку и осуществление.

2. Циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятии решения и организации его выполнения, называется:

- а) процесс организации;
- б) процесс коммуникации;
- в) творческий процесс;
- г) процесс принятия решений.

### ***Вариант 25***

*Тема: Психологические феномены принятия решений*

1. Индивидуальные качества, необходимые менеджеру для успешного принятия решения.

2. Модель принятия решений Врума–Йеттона. Чем она может помочь менеджеру при разработке и принятии решений?

#### *Тесты*

1. Понятия «эффективность управления» и «эффективность управленческого решения» соотносятся как:

- а) совершенно не связанные между собой категории;
- б) зависимость эффективности управления от эффективности принимаемых решений;
- в) тождественные понятия.

2. Критериями оптимальности принимаемого решения могут быть:

- а) только количественные показатели (максимизация прибыли, минимизация издержек);
- б) только качественные показатели (высокое качество обслуживания, дизайн товара, имидж фирмы и др.);
- в) как количественные, так и качественные показатели;

г) только показатели, позволяющие рассчитать эффективность решения.

## **Вариант 26**

*Тема: Аппарат управления как механизм принятия решений*

1. Проблема соотношения централизации и децентрализации в процессах принятия решений.

2. Передача полномочий, необходимость и последствия.

*Тесты*

1. Выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции, направленный на достижение целей организации, называется:

- а) должностная обязанность;
- б) управленческое решение;
- в) функциональная обязанность;
- г) верного ответа нет.

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

- а) да, справедливо;
- б) да, если менеджер имеет необходимые полномочия;
- в) нет, группа тоже может быть ЛПР.

## **Вариант 27**

*Тема: Системы поддержки принятия решений*

1. Компьютерные системы поддержки процесса принятия решений.

2. Роль информации в управлении. Существующие меры безопасности информации.

*Тесты*

1. Из перечисленных методов разработки управленческих решений к группе методов исследования операций относятся:

- а) метод теории игр;

- б) метод разработки сценария;
- в) метод Дельфи;
- г) метод управления запасами;
- д) метод линейного программирования.

2. Необходимость согласования принятого решения вызывается:

- а) бюрократическим характером современных организаций;
- б) тем, что принятие решений в организации является групповым, а не индивидуальным процессом;
- в) чрезмерной централизацией управления;
- г) нечетким распределением прав и ответственности.

## **11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем**

### **11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения**

1. Microsoft Windows 7 Professional
2. Microsoft Office 2010 Pro
3. Антивирус ESET Endpoint Security
4. Project Expert 7

### **11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

1 Справочная правовая система «Консультант Плюс». URL: <http://www.consultant.ru>.

2 Информационно-правовой портал «Гарант.ру». URL: <http://www.garant.ru>.

### **11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации: не предусмотрены**

Каждый обучающийся в течение всего обучения обеспечивается индивидуальным неограниченным доступом к электронно-библиотечной системе и электронной информационно-образовательной среде Краснодарского филиала Финансового университета.

Электронная информационно-образовательная среда Финансового университета обеспечивает:

– доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин, практик, к указаниям электронных библиотечных систем и электронным образовательным ресурсам, указанным в рабочих программах. По дисциплине

«Разработка управленческих решений» в ИОП представлены следующие виды информационных ресурсов:

- аннотации дисциплины;
- видеолекции;
- мультимедийные презентации по всем темам курса;
- методический материал;
- рабочие программы дисциплины;
- фиксацию хода образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации;
- проведение всех видов занятий, процедур оценки результатов обучения, реализация которых осуществляется с применением электронного обучения.

## **12 Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Материально-техническая база Краснодарского филиала Финансового университета соответствует действующим противопожарным правилам и нормам, обеспечивает проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом.

Образовательный процесс обеспечивается специальными помещениями, которые представляют собой аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, выполнения курсовых работ, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы студентов и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, обеспечивающими представление учебной информации большой аудитории, демонстрационным оборудованием.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой, обеспечивающей доступ к сети Интернет и электронной информационно-образовательной среде Краснодарского филиала Финансового университета.