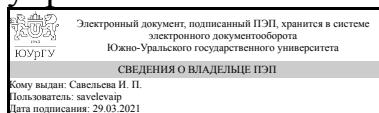


ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

УТВЕРЖДАЮ:
Директор института
Высшая школа экономики и
управления



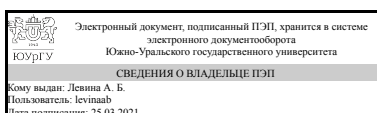
И. П. Савельева

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

дисциплины В.1.03 Методы принятия управленческих решений
для направления 38.03.04 Государственное и муниципальное управление
уровень бакалавр тип программы Академический бакалавриат
профиль подготовки
форма обучения заочная
кафедра-разработчик Менеджмент

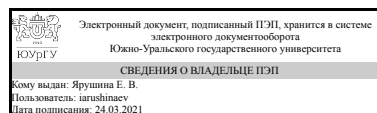
Рабочая программа составлена в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, утверждённым приказом Минобрнауки от 10.12.2014 № 1567

Зав.кафедрой разработчика,
к.экон.н., доц.



А. Б. Левина

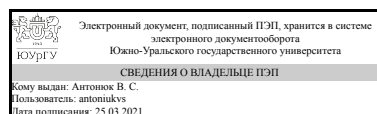
Разработчик программы,
к.пед.н., доцент



Е. В. Ярушина

СОГЛАСОВАНО

Зав.выпускающей кафедрой
Экономическая теория,
региональная экономика,
государственное и
муниципальное управление
д.экон.н., проф.



В. С. Антонюк

1. Цели и задачи дисциплины

Формирование у выпускников экономического мышления, теоретических знаний и практических навыков в одной из важнейших сфер современного менеджмента. Основными задачами изучения дисциплины являются: – ознакомление с теоретическими основами разработки и принятия управленческих решений; – ознакомление с классификацией управленческих решений и современными моделями и методами принятия решений; – изучение факторов, влияющих на эффективность управленческих решений; – обучение технологии разработки, принятия и реализации качественных управленческих решений; - обучение методам анализа, прогнозирования и экономического обоснования управленческих решений в системе менеджмента; - формирование практических навыков по применению методических вопросов разработки управленческих решений

Краткое содержание дисциплины

1. Понятие, значение и функции управленческих решений 2. Типология управленческих решений и требования, предъявляемые к их качеству и содержанию 3. Информационное обеспечение процесса принятия управленческих решений 4. Основные этапы процесса принятия и реализации управленческих решений 5. Анализ внешней среды и ее влияние на принятие и реализацию управленческих решений 6. Методы и модели, используемые при принятии управленческих решений 7. Экспертные оценки при разработке управленческих решений 8. Организация и контроль выполнения управленческих решений 9. Оценка эффективности и качества управленческих решений

2. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

Планируемые результаты освоения ОП ВО (компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (ЗУНы)
ОПК-1 владением навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности	Знать:основы систематизации нормативно-правовых актов
	Уметь:ориентироваться в системе нормативно-правовых актов, осуществлять тематический и хронологический поиск нормативных актов
	Владеть:навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности
ОПК-2 способностью находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	Знать:принципы и правила правовой квалификации
	Уметь:выбирать нормы, подлежащие применению в конкретных ситуациях
	Владеть:использовать нормы права, регламентирующие конкретные жизненные обстоятельства

3. Место дисциплины в структуре ОП ВО

Перечень предшествующих дисциплин,	Перечень последующих дисциплин,
------------------------------------	---------------------------------

видов работ учебного плана	видов работ
Б.1.14 Основы менеджмента	Б.1.22 Основы управления персоналом

Требования к «входным» знаниям, умениям, навыкам студента, необходимым при освоении данной дисциплины и приобретенным в результате освоения предшествующих дисциплин:

Дисциплина	Требования
Б.1.14 Основы менеджмента	Знать: сущность управленческой деятельности, сущность организационной деятельности; уметь: организовывать разработку групповых решений

4. Объём и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 з.е., 144 ч.

Вид учебной работы	Всего часов	Распределение по семестрам в часах	
		Номер семестра	
		4	
Общая трудоёмкость дисциплины	144	144	
<i>Аудиторные занятия:</i>	16	16	
Лекции (Л)	8	8	
Практические занятия, семинары и (или) другие виды аудиторных занятий (ПЗ)	8	8	
Лабораторные работы (ЛР)	0	0	
<i>Самостоятельная работа (СРС)</i>	128	128	
подготовка к экзамену	28	28	
подготовка к контрольной работе	20	20	
подготовка к написанию реферата	40	40	
подготовка к тесту (Т-1)	20	20	
подготовка к тесту (т-2)	20	20	
Вид итогового контроля (зачет, диф.зачет, экзамен)	-	экзамен	

5. Содержание дисциплины

№ раздела	Наименование разделов дисциплины	Объем аудиторных занятий по видам в часах			
		Всего	Л	ПЗ	ЛР
1	Понятие, значение и функции управленческих решений	4	2	2	0
2	Типология управленческих решений и требования, предъявляемые к их качеству и содержанию. Основные этапы процесса принятия и реализации управленческих решений	4	2	2	0
3	Моделирование и модели принятия управленческих решений	4	2	2	0
4	Методы диагностики проблем. Методы выявления альтернатив. Методы реализации организационно-управленческих решений и контроля выполнения	4	2	2	0

5.1. Лекции

№ лекции	№ раздела	Наименование или краткое содержание лекционного занятия	Кол-во часов
1	1	Понятие, значение и функции управленческих решений	2
2	2	Типология управленческих решений и требования, предъявляемые к их качеству и содержанию. Основные этапы процесса принятия и реализации управленческих решений	2
3	3	Моделирование и модели принятия управленческих решений	2
4	4	Методы диагностики проблем. Методы выявления альтернатив. Методы реализации организационно-управленческих решений и контроля выполнения	2

5.2. Практические занятия, семинары

№ занятия	№ раздела	Наименование или краткое содержание практического занятия, семинара	Кол-во часов
1	1	Основные этапы процесса принятия и реализации управленческих решений	2
2	2	Ситуационные задачи по использованию основной модели принятия управленческих решений	2
3	3	Ситуационные задачи по использованию основной модели принятия управленческих решений	2
4	4	Решение задач по использованию методов прогнозирования ,методов экспертных оценок, метода Делфи	2

5.3. Лабораторные работы

Не предусмотрены

5.4. Самостоятельная работа студента

Выполнение СРС		
Вид работы и содержание задания	Список литературы (с указанием разделов, глав, страниц)	Кол-во часов
Подготовка к тесту (Т-1)	1. Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений [Текст] учебник и практикум для вузов по экон. направлениям и специальностям Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов ; С.-Петерб. гос. экон. ун-т. - М.: Юрайт, 2015. - 335 с. 2. Юкаева, В. С. Принятие управленческих решений [Текст] учебник для бакалавров и др. В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувикова. - М.: Дашков и К, 2012. - 322, [1] с. ил. 3. Ляковская, Е. А. Методы принятия управленческих решений [Текст] учеб. пособие Е. А. Ляковская, Р. Р. Габдулин ; Юж.-Урал. гос. ун-т, Каф. Экономика, упр. и инвестиции ; ЮУрГУ. - Челябинск: Издательство ЮУрГУ, 2007. - 79, [1] с.	20

Подготовка к тесту (Т-2)	<p>1. Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений [Текст] учебник и практикум для вузов по экон. направлениям и специальностям Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов ; С.-Петерб. гос. экон. ун-т. - М.: Юрайт, 2015. - 335 с.</p> <p>2. Юкаева, В. С. Принятие управленческих решений [Текст] учебник для бакалавров и др. В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувилова. - М.: Дашков и К, 2012. - 322, [1] с. ил. 3. Лясковская, Е. А. Методы принятия управленческих решений [Текст] учеб. пособие Е. А. Лясковская, Р. Р. Габдулин ; Юж.-Урал. гос. ун-т, Каф. Экономика, упр. и инвестиции ; ЮУрГУ. - Челябинск: Издательство ЮУрГУ, 2007. - 79, [1] с</p>	20
Подготовка к контрольной работе	<p>1. Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений [Текст] учебник и практикум для вузов по экон. направлениям и специальностям Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов ; С.-Петерб. гос. экон. ун-т. - М.: Юрайт, 2015. - 335 с.</p> <p>2. Никифоров С.А. Методы принятия управленческих решений: методические указания. - Челябинск, Издательский центр ЮУрГУ, 2015. - 24 с.</p>	20
Подготовка и написание реферата	<p>2. Юкаева, В. С. Принятие управленческих решений [Текст] учебник для бакалавров и др. В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувилова. - М.: Дашков и К, 2012. - 322, [1] с. ил. 3. Лясковская, Е. А. Методы принятия управленческих решений [Текст] учеб. пособие Е. А. Лясковская, Р. Р. Габдулин ; Юж.-Урал. гос. ун-т, Каф. Экономика, упр. и инвестиции ; ЮУрГУ. - Челябинск: Издательство ЮУрГУ, 2007. - 79, [1] с..</p>	40
Подготовка к экзамену	<p>1. Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений [Текст] учебник и практикум для вузов по экон. направлениям и специальностям Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов ; С.-Петерб. гос. экон. ун-т. - М.: Юрайт, 2015. - 335 с.</p> <p>2. Юкаева, В. С. Принятие управленческих решений [Текст] учебник для бакалавров и др. В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувилова. - М.: Дашков и К, 2012. - 322, [1] с. ил. 3. Лясковская, Е. А. Методы принятия управленческих решений [Текст] учеб. пособие Е. А. Лясковская, Р. Р. Габдулин ; Юж.-Урал. гос. ун-т, Каф. Экономика, упр. и инвестиции ; ЮУрГУ. - Челябинск: Издательство ЮУрГУ, 2007. - 79, [1] с.</p>	28

6. Инновационные образовательные технологии, используемые в учебном процессе

Инновационные формы учебных занятий	Вид работы (Л, ПЗ, ЛР)	Краткое описание	Кол-во ауд. часов
Работа в малых группах	Практические занятия и семинары	Разработка группового решения методом "мозгового штурма"	2
Кейс-метод	Практические занятия и семинары	Рассмотрение комплексной задачи на примере конкретной организации	2

Собственные инновационные способы и методы, используемые в образовательном процессе

Не предусмотрены

Использование результатов научных исследований, проводимых университетом, в рамках данной дисциплины: Не предусмотрены

7. Фонд оценочных средств (ФОС) для проведения текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

7.1. Паспорт фонда оценочных средств

Наименование разделов дисциплины	Контролируемая компетенция ЗУНы	Вид контроля (включая текущий)	№№ заданий
Все разделы	ОПК-1 владением навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности	текущий	Тесты Т-1 и Т-2
Все разделы	ОПК-1 владением навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности	текущий	контрольная работа
Все разделы	ОПК-1 владением навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности	текущий	подготовка и написание реферата
Все разделы	ОПК-1 владением навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности	экзамен	список вопросов по дисциплине
Все разделы	ОПК-2 способностью находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	текущий	тесты т-1 и т-2
Все разделы	ОПК-2 способностью находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	текущий	контрольная работа

Все разделы	ОПК-2 способностью находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	текущий	подготовка и написание реферата
Все разделы	ОПК-2 способностью находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	экзамен	список вопросов по дисциплине

7.2. Виды контроля, процедуры проведения, критерии оценивания

Вид контроля	Процедуры проведения и оценивания	Критерии оценивания
текущий	Тестирование проводится в письменной форме на занятии. Тест включает тестовые вопросы с единственным правильным ответом. Время, отведенное на выполнение теста - 30 минут. При оценивании результатов мероприятия используется балльно-рейтинговая система оценивания результатов учебной деятельности обучающихся (утверждена приказом ректора от 24.05.2019 г. № 179). Для оценки тестовых вопросов применяется шкала (1; 0). Правильный ответ на вопрос соответствует 1 баллу. Неправильный ответ соответствует 0 баллов. Максимальное количество баллов – 30. Весовой коэффициент мероприятия – 1	Зачтено: Зачтено: рейтинг обучающегося за мероприятие больше или равно 60 %. Не зачтено: Не зачтено: рейтинг обучающегося за мероприятие менее 60 %.
текущий	Контрольная работа проводится в письменной форме на занятии. Контрольная работа проводится в письменной форме на занятии. Контрольное задание содержит ситуационные задачи. Время, отведенное на выполнение контрольной работы - 45 минут. При оценивании результатов мероприятия используется балльно-рейтинговая система оценивания результатов учебной деятельности обучающихся (утверждена приказом ректора от 24.05.2019 г. № 179). Ситуационные задания оцениваются по шкале (5; 4; 3; 0) Критерии оценки: 5 баллов - ответы на поставленные вопросы излагаются логично, последовательно и не требуют дополнительных пояснений. Полно раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Делаются обоснованные выводы. Демонстрируются глубокие знания программного материала. 4 балла - ответы на поставленные вопросы излагаются систематизировано и последовательно. Раскрыты причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Демонстрируется знание основного содержания лекционного курса. Выводы не всегда носят аргументированный и доказательный характер. 3 балла - допускаются нарушения в последовательности изложения. Неполно раскрываются причинно- следственные связи между явлениями и событиями. Демонстрируются поверхностные, фрагментарные знания разделов программы. Имеются затруднения с выводами. 0 баллов - материал излагается непоследовательно, нет системы знаний по дисциплине.	Зачтено: Зачтено: рейтинг обучающегося за мероприятие больше или равно 60 %. Не зачтено: Не зачтено: рейтинг обучающегося за мероприятие менее 60 %.

	<p>Не раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Не проводится анализ. Демонстрируется незнание базовых положений курса. Выводы отсутствуют. Максимальное количество баллов – 30. Весовой коэффициент мероприятия – 1</p>	
текущий	<p>Тестирование проводится в письменной форме на занятии. Тест включает тестовые вопросы с единственным правильным ответом . Время, отведенное на выполнение теста - 30 минут. При оценивании результатов мероприятия используется балльно-рейтинговая система оценивания результатов учебной деятельности обучающихся (утверждена приказом ректора от 24.05.2019 г. № 179). Для оценки тестовых вопросов применяется шкала (1; 0). Правильный ответ на вопрос соответствует 1 баллу. Неправильный ответ соответствует 0 баллов. Максимальное количество баллов – 40. Весовой коэффициент мероприятия – 1. . При оценивании результатов мероприятия используется балльно-рейтинговая система оценивания результатов учебной деятельности обучающихся (утверждена приказом ректора от 24.05.2019 г. № 179) Критерии оценки тестовых вопросов с единственным вариантом ответа: 1 балл: выбран верный вариант ответа; 0 баллов: выбран неверный вариант ответа. Критерии оценки ситуационных заданий: 5 баллов: Ответы на поставленные вопросы излагаются логично, последовательно и не требуют дополнительных пояснений. Полно раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Делаются обоснованные выводы. Демонстрируются глубокие знания программного материала. 4 балла: Ответы на поставленные вопросы излагаются систематизировано и последовательно. Раскрыты причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Демонстрируется знание основного содержания лекционного курса. Выводы не всегда носят аргументированный и доказательный характер. 3 балла: Допускаются нарушения в последовательности изложения. Неполно раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Демонстрируются поверхностные, фрагментарные знания разделов программы. Имеются затруднения с выводами. 0 балла: Материал излагается непоследовательно, нет системы знаний по дисциплине. Не раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Не проводится анализ. Демонстрируется незнание базовых положений курса.</p>	<p>Зачтено: рейтинг обучающегося за мероприятие больше или равно 60 %. Не зачтено: рейтинг обучающегося за мероприятие менее 60 %.</p>
экзамен	<p>Экзамен проводится в письменной форме. Экзамен включает тестовые вопросы с единственным вариантом ответа, и ситуационные задания. При оценивании результатов мероприятия используется балльно-рейтинговая система оценивания результатов учебной деятельности обучающихся (утверждена приказом ректора от 24.05.2019 г. № 179) Критерии оценки тестовых вопросов с единственным вариантом ответа: 1 балл: выбран верный вариант ответа; 0 баллов: выбран неверный вариант ответа. Критерии оценки теоретических</p>	<p>Отлично: рейтинг обучающегося по дисциплине 85...100 % Хорошо: : рейтинг обучающегося по дисциплине 75...84 % Удовлетворительно: рейтинг обучающегося по дисциплине 60...74 % Неудовлетворительно:</p>

	<p>(ситуационно-логических) заданий: 5 баллов: Ответы на поставленные вопросы излагаются логично, последовательно и не требуют дополнительных пояснений. Полно раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Делаются обоснованные выводы. Демонстрируются глубокие знания программного материала. 4 балла: Ответы на поставленные вопросы излагаются систематизировано и последовательно. Раскрыты причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Демонстрируется знание основного содержания лекционного курса. Выводы не всегда носят аргументированный и доказательный характер. 3 балла: Допускаются нарушения в последовательности изложения. Неполно раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Демонстрируются поверхностные, фрагментарные знания разделов программы. Имеются затруднения с выводами. 0 балла: Материал излагается непоследовательно, нет системы знаний по дисциплине. Не раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Не проводится анализ. Демонстрируется незнание базовых положений курса. Выводы отсутствуют. Максимальное количество баллов – 40.</p>	рейтинг обучающегося по дисциплине 0...59 %
--	---	---

7.3. Типовые контрольные задания

Вид контроля	Типовые контрольные задания
текущий	<p>1. Что такое управленческое решение? А. Главный фактор взаимодействия управляющей и управляемой системы. В. Воздействие на управляемую систему. С. Действия, вносящие целесообразное изменение в поведение управляемой системы. D. План действий, воплощаемый в реальность. Е. Намерение менеджера изменить ситуацию и достичь определенных результатов.</p> <p>2. Что такое решение в общем виде? А. Любой результат мыслительной деятельности человека. В. Действия руководителя в рамках своих функций. С. Распоряжение руководителя, поддержанное коллективом. D. Выбор лучшей альтернативы.</p> <p>3. Что такое «конкретная ситуация»? А. Реальное положение дел относительно провозглашенной цели. В. Набор реальных ситуаций в производственной или управленческой сфере деятельности, с которым организации приходится сталкиваться в процессе деятельности. С. Набор причин, которые мешают организациям продвигаться к намеченным целям. D. «Фотография» рабочего дня организации.</p> <p>4. Какие факторы определяют информационное обеспечение разработки УР? А. Ценность информации, количество информации, личность менеджера. В. Форма представления информации, кол-во информации, полнота информации. С. Знание менеджера, использование техники, социально-психологическая обстановка. D. Полнота информации, качество информации, агрегация информации. Е. Человеческий фактор, ценность информации, полнота информации.</p> <p>5. Методология разработки управленческого решения – это: А. Логика, действия менеджера и команды. В. Цель и подходы метода разработки решения.</p>

- C. Алгоритм разработки управленческого решения.
D. Последовательность информационных операций.
E. Совокупность методов анализа ситуаций.
6. Какое решение из предложенных вы бы выбрали в ситуации: подчиненный отказался без объяснения причин выполнить ваше распоряжение?
A. Наказал, выговор, снятие надбавки.
B. Проанализировал соответствие компетенций полномочий и ответственности подчиненного и содержание распоряжения.
C. Попытался бы выяснить причины отказа и, если возможно, убедить.
D. Провел бы анализ социально-психологической атмосферы в коллективе.
7. Изложите основное требование к управленческому решению.
A. Должно соответствовать действующему законодательству и уставным документам организации.
B. Иметь четкую целевую направленность.
C. Иметь параметры для внешнего и внутреннего контроля.
D. Должно быть своевременным.
8. Дайте обобщенное определение управленческого решения.
A. Решение, принимаемое руководителем в социальной системе.
B. Решение, принимаемое руководителем в любой сфере его деятельности.
C. Решение, принимаемое руководителем и направленное на управление каким-либо процессом.
D. Решение, направленное на совершенствование управления производством.
9. Организационное решение – это:
A. Совокупность выборов, которые каждый человек должен совершать в повседневной жизни.
B. Выбор альтернатив, необходимый для получения максимального экономического эффекта.
C. Выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью.
D. Решение, связанное с реструктуризацией организации.
10. Назовите решения, которые являются результатом реализации определенной последовательности шагов или действий.
A. Запрограммированные.
B. Организационные.
C. Запрограммированные.
D. Стандартные.
11. Назовите решения, которые требуются в новых ситуациях, которые внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами.
A. Запрограммированные.
B. Организационные.
C. Запрограммированные.
D. Стандартные.
12. По сроку действия решения могут быть:
A. Стратегические.
B. Tактические.
C. Оперативные.
D. Все перечисленные.
13. По содержанию решения могут быть:
A. Технические.
B. Экономические.
C. Организационные.
D. Все перечисленные.
14. По масштабу воздействия решения могут быть:
A. Общие.
B. Частные.

	<p>С. Локальные. D. Все перечисленные.</p> <p>15. В теории УР к типам управленческих решений по характеру организации разработки относятся решения: А. Интуитивные. В. Тактические. С. Коллегиальные. D. Консультативные.</p> <p>16. Программируемые решения – это: А. Решения, принимаемые с помощью средств вычислительной техники. В. Решения, принимаемые в соответствии с утвержденными на пред-приятии программами (повышения квалификации, социальной адаптации, взаимоотношений с клиентами и т.п.). С. Решения, принимаемые в соответствии с программами, утвержденными на различных уровнях государственного управления. D. Типичные решения, имеющие четкие структуру, цель, ограничения и последовательность этапов принятия и реализации решений.</p> <p>17. Субъектом управленческого решения является: А. Работник организации, чья проблема решается руководителем. В. Лицо, принимающее решение. С. Эксперт, привлекаемый для принятия эффективного решения. D. Документ, утверждаемый менеджером (приказ, инструкция, протокол и т.п.).</p> <p>18. Непрограммированные управленческие решения носят характер: А. Творческий. В. Футуристический. С. Синтетический. D. Интегральный.</p> <p>19. Объектом управленческого решения является: А. Лицо, принимающее решение. В. Эксперт, привлекаемый для принятия эффективного решения. С. Документ, утверждаемый менеджером (приказ, инструкция, протокол и т.п.). D. Исполнитель решения.</p> <p>20. Оптимальный вариант из возможных прогнозных альтернатив, принимаемый в установленном порядке, определяющий средства достижения цели и организующий деятельность субъектов и объектов управления, в теории управленческих решений называется: А. Вариантом. В. Прогнозом. С. Проектом. D. Управленческим решением.</p>
текущий	<p>Задание 1 «Ответственность за неудачу» Экономическое положение и финансовые показатели крупной производственно-торговой фирмы за последние несколько месяцев ощутимо ухудшились. А по некоторым товарным позициям наметилась устойчивая тенденция к сокращению оборота. На совещании у руководства директор по маркетингу предложил поправить положение с помощью масштабной и действенной рекламной кампании и поручить начальнику отдела рекламы подготовить соответствующий проект.</p> <p>Начальник отдела рекламы приступил к разработке возможных вариантов рекламной кампании и вскоре направил их директору по маркетингу, которому был подчинен. Через несколько дней он получил утвержденный вариант и в соответствии с ним отдел разработал детальный проект рекламной кампании, который был для сведения направлен директору по маркетингу. Прошла неделя, но реакции не последовало. Тогда начальник отдела рекламы обратился к секретарю директора по маркетингу с просьбой узнать, рассмотрел ли шеф их проект, и на следующий день получил окончательный проект рекламной кампании, подписанный директором по маркетингу.</p> <p>Начальник отдела рекламы безотлагательно начал реализацию предусмотренных проектом рекламных мероприятий, однако к намеченному сроку ожидаемого результата</p>

	<p>получено не было. Более того, скоро выяснилось, что рекламная кампания в целом оказалась крайне неудачной. Когда это стало для всех очевидно, директор по маркетингу вызвал начальника рекламного отдела и стал упрекать его в том, что предложенный им проект был недоста- точно продуман и принес лишь дополнительные расходы. Однако начальник отдела рекламы решительно защищался от этой, по его мнению, необоснованной критики. Он заявил: «Я не понимаю ваших уп- реков. Вы сами дали —зеленой свет! для реализации наших предложений. Все мои проекты были своевременно представлены, на них есть ваши визы. Хо- рошо, что я сохранил все документы и теперь нельзя свалить на меня и мой отдел всю вину за нашу общую неудачу!»</p> <p>Вопросы для анализа:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Что вы скажете по поводу такой реакции начальника отдела рекламы на упреки руководства? 2. Кто несет ответственность за провал рекламной кампании? 3. О какой ответственности в данной ситуации может идти речь? 4. Какое значение в этом случае имела подпись директора по марке- тингу? 5. Какие выводы могут быть сделаны в отношении начальника реклам- ного отдела? 6. Какие решения в отношении возникших проблем целесообразны в данной ситуации? <p>Задание 2</p> <p>В настоящее время наблюдается тенденция к резкому сокращению объема продаж продукции предприятия. При обсуждении на заседании Дирекции были выдвинуты следующие предложения по выходу из кризисной ситуации:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Повысить качество выпускаемой продукции до уровня, превышающего качество аналогичной продукции конкурентов. 2. Развернуть собственную торговую сеть и снизить розничные цены за счет существенного уменьшения розничных расценок. 3. Сократить ассортимент выпускаемой продукции, исключив из него нерентабельные и малорентабельные виды продукции, с целью снижения удельных издержек на остальные виды выпускаемой продукции и соответствующего снижения оптово- отпускных цен. <p>Вопрос: Какую первичную информацию необходимо иметь для принятия правильного решения на заседании Дирекции?</p> <p>Задание 3</p> <p>Хлебопекарные предприятия, как правило, сталкиваются с проблемой своевременного удовлетворения утреннего заказа торговой сети. Большинство магазинов хотели бы получать хлебобулочные изделия в широком ассортименте уже к открытию магазина. Следствием этого требования является неравномерная загрузка хлебопекарных печей в течение суток, чрезмерное напряжение с отгрузкой продукции в утренние часы, нарушение графиков доставки продукции и существенная вероятность поставки продукции сомнительной свежести.</p> <p>Вопрос: Какие пути решения возникающих проблем Вы можете предложить? Как должны взаимодействовать структурные подразделения хлебопекарных предприятий для решения этих проблем?</p>
текущий	<ol style="list-style-type: none"> 1. Каковы особенности разработки решений в технических системах? <ol style="list-style-type: none"> A. Набор решений ограничен и последствия их предопределены. B. Даже типовые решения дают непредсказуемые результаты. C. Вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей. D. Результат РУР зависит от уровня технической оснащенности предприятия. 2. Каковы особенности РУР в социальных системах? <ol style="list-style-type: none"> A. Даже типовые решения дают непредсказуемые результаты. B. Вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей. C. Набор решений ограничен и последствия их предопределены. D. Результат РУР зависит от уровня социальной активности трудового коллектива. 3. Какая из команд, перечисленных ниже, разрабатывает УР?

- А. Главный инженер, мастер, бригадир.
 В. Руководитель конструкторского бюро, инженер-испытатель, руководитель группы механиков аэропорта.
 С. Менеджер по продаже перчаток, менеджер по закупке перчаток.
 D. Начальник отдела кадров и делопроизводители.
4. Процесс управления – это:
 А. Совокупность циклических действий, связанных с выявлением проблем, поиском и организацией выполнения принятых решений.
 В. Непрерывная последовательность управленческих действий, направленных на достижение целей организации.
 С. Последовательная смена форм подготовки и реализации управленческих решений.
 D. Реализация функций планирования и контроля.
5. Назовите этап принятия решения, на котором руководитель определяет достоинства и недостатки различных решений.
 А. Оценка альтернатив.
 В. Выбор альтернатив.
 С. Определение альтернатив.
 D. Диагностика проблемы.
6. К техническим операциям, выполняемым при РУР, относятся:
 А. Типовые расчеты.
 В. Разработка бизнес-плана.
 С. Составление рекламы.
 D. Проведение анкетирования.
7. К логическим операциям, выполняемым при РУР, относятся:
 А. Разработка бизнес-плана.
 В. Составление рекламы.
 С. Типовые расчеты.
 D. Привлечение сторонних экспертов.
8. К творческой деятельности, выполняемой при РУР, относятся:
 А. Составление рекламы.
 В. Разработка бизнес-плана.
 С. Типовые расчеты.
 D. Изучение опыта аналогичных организаций.
9. При сравнении альтернативных вариантов действий сопоставляются:
 А. Все показатели затрат. В. Безвозвратные затраты. С. Релевантные затраты.
 D. Будущие доходы и расходы.
10. Делегирование прав принятия решений характерно при введении:
 А. Эксплицитных норм поведения.
 В. ИмPLICITных норм поведения.
 С. Одновременно как эксплицитных, так и имPLICITных норм поведения.
 D. Нет верного ответа.
11. Эксплицитные нормы поведения выражаются в:
 А. Регулировании порядка действий сотрудников.
 В. Оформлении подробных инструкций и предписаний действий сотрудников.
 С. Предоставлении самостоятельных прав выбора варианта действий.
 D. Верны оба первых ответа.
12. ИмPLICITные нормы поведения выражаются в: А. Регулировании порядка действий сотрудников. В. Оформлении подробных инструкций и предписаний действий сотрудников. С. Предоставлении самостоятельных прав выбора варианта действий. D. Верны оба первых ответа.
13. Расположите в правильной последовательности этапы процесса РУР:
 А. Оценка результатов реализации.
 В. Контроль выполнения решения.
 С. Разработка плана реализации решения.
 D. Управление реализацией решения.

	<p>14. Процесс принятия решений как хаотическое и беспорядочное взаимодействие проблем, решений, участников организации и альтернатив рассматривается в модели:</p> <p>А. Ограниченной рациональности Г. Саймона. В. «Мусорной корзины» Дж. Марча. С. Локальных приращений Ч. Линдблома. D. Принятия решений Врума – Йетона.</p> <p>15. Теория локальных приращений Ч. Линдблома предлагает ЛПР использовать:</p> <p>А. Синоптический подход. В. Фрагментарные улучшения в различных сферах деятельности предприятий. С. Инновационный подход. D. Методику кардинальных изменений.</p> <p>16. Показатель управленческого решения характеризует неупорядоченность проблемы:</p> <p>А. Вероятности реализации решения. В. Степени адекватности теоретической модели фактическим данным. С. Степени риска инвестиций. D. Энтропии.</p> <p>17. Расположите в правильной последовательности этапы процесса управления риском при разработке и реализации УР:</p> <p>А. Оценка степени риска, величины его воздействия на эффективность риск-решения. В. Разработка стратегии управления риском, целей, задач и функций риск-менеджера в организации, определение границ правомерности и стимулирующей роли риска. С. Выявление путей и средств минимизации риск-потерь, резервирования ресурсов, определение гарантий от несостоятельности. D. Разработка мер нейтрализации и компенсации негативных последствий риск-решений.</p> <p>18. Нормативные (классические) модели принятия УР основаны на:</p> <p>А. Поведенческой теории принятия УР. В. Математической теории принятия УР. С. Использовании специальных карт. D. Теории потребностей Маслоу.</p> <p>19. Согласно практике менеджмента на последнем этапе процесса принятия УР необходимо:</p> <p>А. Определить ресурсы. В. Описать проблемную ситуацию. С. Организовать выполнение решения. D. Проконтролировать выполнение решения.</p> <p>20. Дискриптивные модели принятия УР основаны на:</p> <p>А. Поведенческой теории принятия УР. В. Математической теории принятия УР. С. Использовании специальных карт. D. Теории потребностей Маслоу.</p> <p>21. Модель ограниченной рациональности Герберта Саймона основана на допущении:</p> <p>А. Ограниченности знаний об окружающей среде. В. Ограниченности профессиональной подготовленности менеджеров. С. Противоречивости тактических и стратегических целей компании. D. Всех вышеперечисленных факторов.</p> <p>22. Политическая модель принятия решений означает:</p> <p>А. Нацеленность ЛПР удовлетворять свои личные интересы. В. Учет влияния факторов внешней среды. С. Учет влияния политических предпочтений руководства страны. D. Нацеленность на удовлетворение целей компании.</p>
экзамен	<p>1. Какие из перечисленных приемов составляют эвристическую группу методов принятия решения?</p> <p>А. Аналогии, инверсии, мозговой атаки.</p>

- В. Морфологического анализа, группировки, математического моделирования. С. Корреляционного анализа, коллективного блокнота, программирования.
- D. Аналогии, дисперсионного анализа, теории массового обслуживания.
2. В чем состоит смысл метода экспертных оценок принимаемого решения?
- A. Специалисты в конкретной области определяют эффективность выбранной альтернативы.
- В. Группа людей оценивает выбранное решение.
- С. Один специалист делает заключение о качестве принятого решения.
- D. Члены коллектива проводят оценку принятого решения.
3. Назовите метод оптимизации УР, разновидностью которого является экономический анализ.
- A. Метод математического моделирования.
- В. Метод экспертных оценок.
- С. Метод мозгового штурма.
- D. Платежная матрица.
4. Назовите метод оптимизации УР, который применяется в сжатые сроки и в условиях минимума информации.
- A Метод математического моделирования. В. Метод экспертных оценок.
- С. Метод мозгового штурма.
- D. Метод Дельфи.
5. Назовите метод оптимизации управленческих решений, который применяется в тех случаях, когда задача полностью или частично не поддается формализации.
- A. Метод математического моделирования.
- В. Метод экспертных оценок.
- С. Метод мозгового штурма.
- D. Метод выборочного анкетирования.
6. Постройте технологическую цепочку процесса разработки УР по методу Дельфи:
- A. Сбор и обработка результатов опроса, составление справки и информирование экспертов о результатах экспертизы.
- В. Повторный индивидуальный опрос экспертов, при котором каждый эксперт предлагает вариант решения с учетом имеющихся в справке.
- С. Индивидуальный опрос экспертов с помощью анкетирования или интервьюирования.
- D. Составление новой справки и процедура ознакомления и опроса повторяется до тех пор, пока не будет выработано единое мнение.
7. Какой из перечисленных методов относится к методам прогнозирования ситуации?
- A. Методы экстраполяции.
- В. Функционально-стоимостной анализ.
- С. Методы экспертиз.
- D. Метод деловой игры.
8. Какой из перечисленных методов относится к методам выбора альтернатив?
- A. Метод презентации.
- В. Метод построения дерева решений.
- С. Метод оценки порога безубыточности.
- D. Методы экстраполяции.
9. Какой из перечисленных методов эффективен при прогнозировании?
- A. Метод Дельфи.
- В. Метод ПАТТЕРН.
- С. Метод мозгового штурма.
- D. Метод презентации.
10. Постройте технологическую цепочку процесса разработки УР по методу Дельфи: A.
- Повторный индивидуальный опрос экспертов, при котором каждый эксперт предлагает вариант решения с учетом имеющихся в справке.
- В. Индивидуальный опрос экспертов с помощью анкетирования или интервьюирования.
- С. Составление новой справки и процедура ознакомления и опроса повторяется до тех пор, пока не будет выработано единое мнение.

- D. Сбор и обработка результатов опроса, составление справки и информирование экспертов о результатах экспертизы.
11. Метод в разработке УР основан на ряде кратких выступлений группы специалистов для расширения кругозора участников и оказания на них воздействия.
- A. Ключевых вопросов.
B. Дельфи.
C. Деловых переговоров.
D. Симпозиума.
12. Оценка полезности результатов групповых решений определяется с использованием:
- A. Критерия Сэвиджа.
B. Стратегии минимизации отклонений индивидуальных решений от группового решения.
C. Принципа максимина.
D. Теории запасов.
13. Суть метода «635» заключается:
- A. В рассмотрении 635 альтернативных вариантов решений.
B. В предложении и рассмотрении шести идей за три часа пятью группами участников.
C. В высказывании шестью группами участников по три идеи за пять минут.
D. В высказывании за шесть минут трех идей пятью участниками.
14. Правило максимакса в теории принятия решений означает:
- A. Принятие наиболее эффективного решения.
B. Принятие осторожного решения.
C. Принятие оптимистичного и рискованного решения.
D. Максимальный доход при максимальных инвестициях.
15. Чем вызывается необходимость принимать решения?
- A) Необходимость принимать решения возникает в ситуации выбора.
B) Принятие решений вызывается необходимостью устранить какие-либо отклонения от нормального состояния управляемого объекта.
B) Принятие решений связано с изменением целей управления.
Г) Необходимость принимать решения вызвана постоянными изменениями ситуации.
16. Какие из перечисленных условий соответствуют вероятностным решениям? A) Условия определенности.
B) Условия риска.
B) Условия неопределенности.
Г) Условия риска и неопределенности.
17. Как называется решение, принятое по заранее определенному алгоритму? A) Стандартное.
B) Хорошо структурированное. B) Формализованное.
Г) Детерминированное.
18. Справедливо ли утверждение, что ЛПР (лицо, принимающее решение) – это всегда один из менеджеров организации? A) Да, справедливо.
B) Да, если менеджер имеет необходимые полномочия. B) Нет, группа тоже может быть ЛПР.
19. Модель принятия решений Врума - Йеттона:
- A) Помогает руководителю найти возможные альтернативы решения возникшей проблемы. B) Помогает руководителю обосновать принятое решение.
B) Позволяет выбрать метод разработки решения.
Г) Дает возможность определить роль подчиненных в процессе принятия решения.
20. Процессы принятия управленческих решений в организациях, как правило, протекают:
- A) В паритетных группах
B) В иерархических группах
B) Носят индивидуальный характер.
21. Что понимается под технологией принятия решений?
- A) Состав и последовательность операций по разработке и выполнению решений. B) Методы разработки и выбора альтернатив.

В) Верно 1 и 2.

Г) Методы исследования операций. Д) Экспертные технологии.

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

А) Метод теории игр.

Б) Метод разработки сценария. В) Метод Дельфи.

Г) Метод управления запасами.

Д) Метод линейного программирования.

23. Чем вызывается необходимость согласования принятого решения? 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.

24. В чем заключаются основные достоинства системы “ринги”? А) Принимаемые решения более обоснованы.

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.

25. В чем заключается риск при принятии управленческих решений? А) Опасность принятия неудачного решения.

Б) Отсутствие необходимой информации для анализа ситуации. В) Вероятность потери ресурсов или неполучения дохода.

Г) Невозможность прогнозировать результаты решения.

26. Что означает понятие “чистый риск”?

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.

27. Чем характеризуется уровень риска? А) Вероятностью возникновения ущерба.

Б) Размером возможного ущерба.

В) Произведением вариантов А и Б.

28. Что понимается под эффективностью управленческого решения? 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.

29. Как соотносятся понятия “эффективность управления” и «эффективность управленческого решения»? А) Это совершенно не связанные между собой категории.

Б) От эффективности принимаемых решений зависит эффективность В) управления.

Г) Эти понятия тождественны.

30. Что вы понимаете под управленческим решением? А) Распределение работы между работниками организации. Б) Конечный результат деятельности организации.

В) Завершающий этап процесса управления организацией. С) Выбор альтернативы из множества вариантов действий.

Ситуационные задания

Ситуация 1 Вам нужно принять решение: открывать в городе гостиницу или не открывать. Укажите ваши действия по выбору цели и сбору информации.

Ситуация 2 Исходя из задания, изложенного в ситуации 1, и собранной информации осуществляется подготовительный анализ альтернатив для принятия решения.

Ситуация 3 Предположим, что в процессе подготовительного этапа принятия решения вы пришли к следующему предварительному выводу: лучшей альтернативой является

открытие фешенебельной гостиницы, рассчитанной на 30 номеров люкс. Раскройте процесс окончательного принятия решения.
Ситуация 4 Допустим, что вами уже принято окончательное решение о строительстве фешенебельной гостиницы на 30 номеров люкс. Определите ваши действия по реализации решения.

8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Печатная учебно-методическая документация

а) основная литература:

1. Лясковская, Е. А. Методы принятия управленческих решений [Текст] учеб. пособие Е. А. Лясковская, Р. Р. Габдулин ; Юж.-Урал. гос. ун-т, Каф. Экономика, упр. и инвестиции ; ЮУрГУ. - Челябинск: Издательство ЮУрГУ, 2007. - 79, [1] с.

б) дополнительная литература:

1. Лясковская, Е. А. Методы принятия управленческих решений [Текст] учеб. пособие Е. А. Лясковская, Р. Р. Габдулин ; Юж.-Урал. гос. ун-т, Каф. Экономика, упр. и инвестиции ; ЮУрГУ. - Челябинск: Издательство ЮУрГУ, 2007. - 79, [1] с.

в) отечественные и зарубежные журналы по дисциплине, имеющиеся в библиотеке:

1. 1. Менеджмент в России и за рубежом
2. 2. Секрет фирмы
3. 3. Журнал управления компанией
4. 4. Проблемы теории и практики управления
5. 5. Менеджмент сегодня
6. 6. Управленец

г) методические указания для студентов по освоению дисциплины:

1. Никифоров С.А. Методы принятия управленческих решений: методические указания. - Челябинск, Издательский центр ЮУрГУ, 2015. - 24 с.

из них: учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студента:

2. 1. Никифоров С.А. Методы принятия управленческих решений: методические указания. - Челябинск, Издательский центр ЮУрГУ, 2015. - 24 с.

Электронная учебно-методическая документация

№	Вид литературы	Наименование разработки	Наименование ресурса в электронной форме	Доступность (сеть Интернет / локальная сеть; авторизованный / свободный доступ)
1	Основная литература	Маслова Е.Л. Менеджмент: учебник для бакалавров. - М.: "Дашков и К", 2015. - 336 с.	Электронно-библиотечная система издательства Лань	Интернет / Авторизованный

2	Дополнительная литература	Глухов В.В., Медников М.Д. Математические модели менеджмента - М.: Лань, 2018. - 500 с. ил.	Электронно-библиотечная система издательства Лань	Интернет / Авторизованный
3	Методические пособия для самостоятельной работы студента	Демин Г. А. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: учеб. пособие / Г. А. Демин; Перм. гос. нац. исслед. ун-т. – Пермь, 88 с.	Электронно-библиотечная система издательства Лань	Интернет / Авторизованный

9. Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса

Перечень используемого программного обеспечения:

1. Microsoft-Office(бессрочно)

Перечень используемых информационных справочных систем:

1. ООО "ГарантУралСервис"-Гарант(бессрочно)

10. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Вид занятий	№ ауд.	Основное оборудование, стенды, макеты, компьютерная техника, предустановленное программное обеспечение, используемое для различных видов занятий
Практические занятия и семинары	450 (2)	основное оборудование
Лекции	450 (2)	основное оборудование
Контроль самостоятельной работы	450 (2)	основное оборудование
Экзамен	450 (2)	основное оборудование