

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Дмитриев Николай Николаевич  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 29.02.2024 09:07:36  
Уникальный программный ключ:  
f7c6227919e4cdbfb4d7b682991f8553b37cafb

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ИРКУТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ А.А.ЕЖЕВСКОГО**

**Институт экономики, управления и прикладной информатики  
Кафедра экономической безопасности и предпринимательства**

**Попова И.В.**

**Разработка управленческих решений**

**Учебная программа для самостоятельной работы студентов  
направления подготовки 38.04.04 – «Государственное и муниципальное  
управление» очного и заочного обучения**

**Молодежный 2024**

УДК 338.24(075.8)

Рассмотрено и рекомендовано к изданию на заседании кафедры экономической безопасности и предпринимательства (протокол №56 от 22.01.2024 г.) и методической комиссией Института экономики, управления и прикладной информатики Иркутского ГАУ (протокол №5 от 26.01.2024 г.).

Рецензенты: к.э.н., доцент Кузнецова О.Н.

Попова И.В. Учебная программа по дисциплине «Разработка управленческих решений» для самостоятельной работы студентов направления подготовки 38.04.04 – Государственное и муниципальное управление очного и заочного форм обучения. – Молодежный: Изд-во Иркутского ГАУ, 2024. – 27 с.

Учебная программа по дисциплине «Разработка управленческих решений» предназначена для самостоятельной работы студентов направления подготовки 38.04.04 – Государственное и муниципальное управление и включают цель и задачи дисциплины, объем, виды учебной деятельности, содержание учебной дисциплины, учебно-методическое обеспечение, а также задания для студентов очной и заочной форм обучения.

© Попова И.В., 2024

© Иркутский ГАУ, 2024

## 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**Цель** - сформировать у будущих руководителей понятие о системном подходе к разработке и принятию управленческих решений, о реализации контроля за выполнением управленческих решений, методах оценки их эффективности, и навыки решения стандартных, наиболее часто встречающихся ситуаций в управлении организацией.

В связи с этим задачами курса «Разработка управленческих решений» являются:

- изучение типологии управленческих решений;
- изучение методологии и организации процесса разработки и принятия управленческих решений;
- определение степени неопределенности и риска в процессе принятия управленческих решений;
- изучение различных методов и приемов анализа альтернатив.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина «Разработка управленческих решений» находится в обязательной части Блока 1 учебного плана по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, направленность (профиль) Государственное и муниципальное управление. Дисциплина изучается в 2 семестре на 1 курсе.

## 3. ТРЕБОВАНИЯ К УСЛОВИЯМ РЕАЛИЗАЦИИ ДИСЦИПЛИНЫ (ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ)

Изучение данной дисциплины направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций:

Код компетенции	Результаты освоения ОП	Индикаторы компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
-----------------	------------------------	------------------------	---

ОПК-2	Способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода	ИДК- 1 ОПК -2  Планирует работу органа публичной власти, разрабатывает управленческие решения, адекватные стратегии, целям и задачам, внутренним и внешним условиям деятельности органа публичной власти	<b>знать:</b> методы и способы разработки управленческих решений <b>уметь:</b> разрабатывать управленческие решения, адекватные стратегиям, целям и задачам, внутренним и внешним условиям деятельности органа публичной власти  <b>владеть:</b> способами разработки и реализации управленческих решений
ПК- 1	Способен осуществлять анализ, планирование, организацию и принятие решений в области государственного и муниципального управления на основе экономических знаний	ИДК-2. ПК-1 Принимает управленческие решения в области государственного и муниципального управления, на основе экономических знаний	<b>знать:</b> экономические показатели и характеристики органов государственного и муниципального управления; <b>уметь:</b> принимать управленческие решения в области государственного и муниципального управления; <b>владеть:</b> экономическими знаниями в процессе принятия управленческих решений в области государственного и муниципального управления;

#### **4. ОРГАНИЗАЦИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

Обучение по дисциплине лиц, относящихся к категории инвалидов, и лиц с ограниченными возможностями здоровья осуществляется с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся.

В случае возникновения необходимости обучения лиц с ограниченными возможностями здоровья в Университете предусматривается создание специальных условий, включающих в себя использование специальных образовательных программ, методов воспитания, дидактических материалов, специальных технических средств обучения коллективного и индивидуального пользования, предоставление услуг ассистента (помощника), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь, проведение групповых и индивидуальных коррекционных занятий, обеспечение доступа в здания Университета и другие условия, без которых невозможно или затруднено освоение образовательных программ

обучающимися с ограниченными возможностями здоровья.

При получении высшего образования обучающимся с ограниченными возможностями здоровья предоставляются бесплатно учебная литература, а также услуги сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков.

С учетом особых потребностей обучающимся с ограниченными возможностями здоровья обеспечивается предоставление учебных, лекционных материалов в электронном виде.

## **5. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА ЧАСОВ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ (ПО ВИДАМ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ) И НА САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 з.е. - 108 часов

### **5.1. Объем дисциплины и виды учебной работы:**

#### **5.1.1. Очная форма обучения: Семестр – 2 , вид отчетности – зачет (2 семестр).**

Вид учебной работы	Объем часов / зачетных единиц	Объем часов / зачетных единиц
	всего	2 семестр
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>108/3</b>	<b>108/3</b>
<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем (всего)</b>	<b>28</b>	<b>28</b>
в том числе:		
Лекции (Л)	14	14
Семинарские занятия (СЗ)	14	14
Лабораторные работы (ЛР)		
<b>Самостоятельная работа:</b>	<b>80</b>	<b>80</b>
Курсовой проект (КП) <sup>1</sup>	-	-
Курсовая работа (КР) <sup>2</sup>	-	-
Расчетно-графическая работа (РГР)	-	-
Реферат (Р)	-	-
Эссе (Э)	-	-
Контрольная работа		
Самостоятельное изучение разделов	40	40
Самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к лабораторным и практическим занятиям, коллоквиумам, рубежному контролю и т.д.)	40	40
Подготовка и сдача экзамена <sup>2</sup>	-	-

<sup>1</sup> На курсовой проект (работу) выделяется не менее одной зачётной единицы трудоёмкости (36 часов)

<sup>2</sup> На экзамен по дисциплине выделяется одна зачётная единица (36 часов)

Подготовка и сдача зачета	-	-
---------------------------	---	---

### 5.1.2. Заочная форма обучения: Курс – 2, вид отчетности 2 курс - зачет,

Вид учебной работы	Объем часов / зачетных единиц	Объем часов / зачетных единиц
	всего	всего
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>108/3</b>	<b>108/3</b>
<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем (всего)</b>	<b>12</b>	<b>12</b>
в том числе:		
Лекции (Л)	6	6
Семинарские занятия (СЗ)	6	6
Лабораторные работы (ЛР)	-	-
<b>Самостоятельная работа:</b>	<b>96</b>	<b>96</b>
Курсовой проект (КП) <sup>3</sup>	-	-
Курсовая работа (КР) <sup>4</sup>	-	-
Расчетно-графическая работа (РГР)	-	-
Реферат (Р)	-	-
Эссе (Э)	-	-
Контрольная работа	20	20
Самостоятельное изучение разделов	38	38
Самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к лабораторным и практическим занятиям, коллоквиумам, рубежному контролю и т.д.)	38	38
Подготовка и сдача экзамена <sup>2</sup>	-	-
Подготовка и сдача зачета	-	-

<sup>3</sup> На курсовой проект (работу) выделяется не менее одной зачётной единицы трудоёмкости (36 часов)

<sup>4</sup> На экзамен по дисциплине выделяется одна зачётная единица (36 часов)

## 6. СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

### 6.1 Содержание дисциплины, структурированное по темам с указанием отведенного на них количества часов и видов учебных занятий:

#### 6.1.1 Очная форма обучения:

№ п/п	Раздел, тема, содержание дисциплины	Виды учебных занятий, включая самостоятельную и трудоемкость (в часах)				Формы текущей, промежуточной аттестации
		Лекции (Л)	Практ. (семинарские)	лаборат. работы (ЛР)	самост. работа (СРС)	
1	2	3	4	5	6	7
<b>2 семестр</b>						
1.	Предмет курса «Управленческие решения», основные понятия. Методология процесса разработки управленческого решения	2	2		10	опрос
2	Типология управленческих решений и факторы их качеств	2	2		10	опрос
3	Организация процесса разработки и реализации управленческого решения	2	2		10	опрос
4	Среда реализации решений в процессе управления предприятием.	2	2		10	опрос
5	Условия неопределенности и риска в процессе принятия управленческих решений.	2	2		10	опрос
6	Ответственность за принятие управленческого решения	2	2		15	опрос
7	Контроль реализации управленческих решений и ответственность за их исполнение. Эффективность решений	2	2		15	опрос
	Итого	<b>14</b>	<b>14</b>		<b>80</b>	
		<b>108</b>				

#### 6.1.2 Заочная форма обучения:

№ п/п	Раздел, тема, содержание дисциплины	Виды учебных занятий, включая самостоятельную и трудоемкость (в часах)	Формы текущей, промежуточной аттестации
-------	-------------------------------------	--	---

		Лекции (Л)	Практ. (семинарские)	лаборат. работы (ЛР)	самост. работа (СРС)	
1	2	3	4	5	6	7
<b>1 курс</b>						
1.	Предмет курса «Управленческие решения», основные понятия. Методология процесса разработки управленческого решения	1			<b>14</b>	
2	Типология управленческих решений и факторы их качеств	1	1		14	
3	Организация процесса разработки и реализации управленческого решения	1	1		14	
4	Среда реализации решений в процессе управления предприятием.	1	<b>1</b>		<b>14</b>	
5	Условия неопределенности и риска в процессе принятия управленческих решений.	1	1		14	
6	Ответственность за принятие управленческого решения	1	1		13	
7	Контроль реализации управленческих решений и ответственность за их исполнение. Эффективность решений		1		<b>13</b>	
	<b>Итого</b>	<b>6</b>	<b>6</b>		<b>96</b>	
<b>108</b>						

## 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 7.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины<sup>5</sup>:

#### 7.1.1. Основная литература:

1. [Балдин К.В.](#) Управленческие решения [Электронный ресурс] / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, И. Б. Уткин. - 8-е. - : Дашков и К, 2017. - 496 с. - Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/93470>. - ISBN 978-5-394-02269-2:Б.ц.Перейти к внешнему ресурсу <https://e.lanbook.com/book/93470>
2. [Гончарова, И.А.](#) Разработка управленческих решений [Электронный ресурс] : практикум для бакалавров направления 38.03.02 «менеджмент» профиль «производственный менеджмент» / И. А. Гончарова. - Волгоград : Волгоградский ГАУ, 2017. - 144 с. - Режим доступа:<https://e.lanbook.com/book/107814><https://e.lanbook.com/img/cover/book/107814.jpg>

<sup>5</sup>В рабочие программы вносятся литература из электронного каталога книгообеспеченности по ОП



3. [Рушева, А.В.](#) Практикум по дисциплине «Разработка управленческих решений» [Электронный ресурс] : учебно-практическое издание / А. В. Рушева. - Нижний Новгород : ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2017. - 46 с. - Режим доступа:<https://e.lanbook.com/book/153352><https://e.lanbook.com/img/cover/book/153352.jpg>

### 7.1.2 Дополнительная литература

1. Барышников Ю.Н. Разработка управленческого решения :Учебно-методическое пособие. – М.:Изд-во РАГС, 2009 – 99 с.
2. Зуб А. Т. Принятие управленческого решения. Теория и практика. Уч. пособие для ВУЗов. – М.:ФОРУМ : ИНФРА – М. 2013 -397 с.
3. Лукичева Л.И. Управленческие решения: учебник – 3-е изд. – М.: Издательство «Омега –Л» - 2012. – 383 с.
4. Пужаев А.В. Управленческие решения: уч. пособие – М.: КНОРУС, - 2010 – 192 с.
5. Смирнов, Э. А. Управленческие решения [Текст] : учеб. для вузов по спец. "Государственное и муниципальное управление": рек. Советом Учеб.-метод. об-ния / Э. А. Смирнов. - М. : РИОР, 2010. - 361 с.
6. [Сулейманова С.Р.](#) Разработка и принятие управленческих решений [Электронный ресурс] : учеб. пособие / С. Р. Сулейманова. - Электрон. текстовые дан. - Волгоград : ВГАФК, 2012. - 143 с. - Режим доступа:<https://lib.rucont.ru/efd/233180>. - Б. ц. Перейти к внешнему ресурсу <https://lib.rucont.ru/efd/233180>
7. Урубков А.Р., Федотов И.В. Методы и модели оптимизации управленческих решений: Учебное пособие, - М.: Издательство «Дело» АНХ, 2009, - 240 с.
8. Учитель Ю.Т. Разработка управленческих решений –2-е изд. перер. и доп. – М.: ЮНИТИ –ДАНА, 2008, -383 с.

### 7.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети Интернет, необходимых для освоения дисциплины:

Интернет – ресурсы:

1. <http://www.glossary.ru> – тематический толковый словарь, содержащий большое количество определений основных терминов, используемых в дисциплине «Разработка управленческих решений».
2. <http://www.iteam.ru/> - сайт, посвященный технологиям корпоративного управления. Содержит материалы по командообразованию, персональному развитию и принятию решений.
3. <http://www.eup.ru/> - библиотека управленческой и экономической литературы.

### 7.3. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине:

№ п/п	Наименование программного обеспечения	Договор №, дата, организация
<b>Лицензионное программное обеспечение</b>		
1	Microsoft Windows 7	Акт на передачу прав Н-0005792 от 08.06.2011 года
2	Microsoft Office 2010	

3	Kaspersky Business Space Security Russian Edition	
<b>Свободно распространяемое программное обеспечение</b>		
1	LibreOffice 6.3.3	
2	Adobe Acrobat Reader	
3	Mozilla Firefox 83.x	
4	Opera 72.x	
5	Google Chrome 86.x.	

## 8. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

№ п/п	Наименование оборудованных учебных кабинетов, лабораторий и др. объектов для проведения учебных занятий	Основное оборудование	Форма использования
1.	Учебная аудитория (ауд 227);	<b>Специализированная мебель:</b> комплект учебной мебели для преподавателя, комплект учебной мебели для обучающихся на 64 места, трибуна 1 шт., <b>Технические средства обучения: Учебно-наглядные пособия.</b> мультимедиа проектор Optoma X302 1шт., доска 3-х элементная меловая 1шт.,	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации
2.	учебная аудитория (ауд 318);	<b>Специализированная мебель:</b> комплект учебной мебели для преподавателя, комплект учебной мебели для обучающихся на 80 мест, трибуна 1 шт., <b>Технические средства обучения: Учебно-наглядные пособия,</b> 2 доски 3-х элементных меловых.	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа
3	кафедра экономической безопасности и предпринимательства (ауд 422);	<b>Специализированная мебель:</b> комплект ученой мебели для преподавателей, Трибуны настольные 2 . <b>Технические средства обучения: Учебно-наглядные пособия,</b> Монитор TFT 19" LG Мультимедиа проектор Optoma X302 ; Принтер лазерный А4 HP LJ-1015 (14 ppm, 1200x1200 dpi, 16 Mb, USB); Принтер/сканер/копир LaserJet M1005 ; Проектор Epson EB-W12 ; Системный блок ВН-0015 iP2160 ; Системный блок Celeron D2,4 GHz /256Mb /80Gb /CD-RW ;	Аудитория для индивидуальных и групповых консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации;  Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования
4.	Библиотека (ауд 123)	<b>Специализированная мебель:</b> Зал №1: столы - 46 шт., стулья - 79 шт. Зал №2: столы - 6 шт., стол угловой - 4 шт., стулья - 17 шт. Зал №3: стулья -50 шт., столы - 28 шт. <b>Технические средства обучения:</b> компьютеры на базе процессора Intel объединенных в локальную сеть и имеющих доступ в ""Интернет"", доступ к БД,ЭБ, ЭК, КонсультантПлюс, ЭБС, ЭОИС. Зал №1: монитор Samsung - 21 шт., системный блок - 2 шт., системный блок DNS - 1 шт., системный блок In Win - 18 шт., принтер HP Laser Jet P 2055 - 2 шт., сканер Epson v330 - 1 шт., ксерокс XEVOX - 1 шт. Зал №2: телевизор Samsung - 1 шт., монитор LG - 1 шт., системный блок In Win - 1 шт., сканер - 1 шт., проектор Optoma - 1 шт, экран - 1 шт. Зал №3: мониторы Samsung - 11 шт., мониторы LG - 2 шт., системный блок In Win - 12 шт., системный блок - 1 шт., принтер HP Laser Jet P2055. Список ПО на компьютере: Microsoft Windows 7, Microsoft Office 2010, LibreOffice 6.3.3, Adobe Acrobat Reader, Mozilla Firefox, Opera, Google Chrome."	Библиотека, читальные залы. для проведения консультационных и самостоятельных занятий; занятий семинарского типа, индивидуальных консультаций, курсового проектирования (выполнения курсовых работ).

## Рейтинг-план дисциплины

1 курс, 2 семестр

Лекции –14 часов. Практические занятия – 14 часов. Зачет.

Текущие аттестации: 2 контрольных работы

### Распределение баллов по разделам (модулям) в 2 семестре

Раздел дисциплины	Максимальный балл	Сроки
ТЕМЫ 1-3 Предмет курса «Управленческие решения», основные понятия. Методология процесса разработки управленческого решения Типология управленческих решений и факторы их качеств. Организация процесса разработки и реализации управленческого решения	30	4 неделя
ТЕМЫ 4-7 Среда реализации решений в процессе управления предприятием. Условия неопределенности и риска в процессе принятия управленческих решений. Ответственность за принятие управленческого решения Контроль реализации управленческих решений и ответственность за их исполнение. Эффективность решений	30	7 неделя
<b>ИТОГО</b>	60	
Сумма баллов для допуска к экзамену	от 40	
Итоговый рейтинговый балл	от 0 до 100	

### Распределение баллов по видам работ

Вид работы	Единица измерения	Премиальные баллы
Активность на семинарском занятии	семестр	0 - 5
Посещение занятий	семестр	0 - 10
Внеаудиторная самостоятельная работа	семестр	0 –10
Участие в конференциях	одно участие	0 - 15
Итого		до 40
Экзамен		20-40

### Определение итоговой оценки по дисциплине

По результатам работы в семестре студент может получить автоматически зачет или экзамен при условии, если он набрал более 50 баллов. Если студент набрал менее 40 баллов, то он не допускается к экзамену. Неудачившим студентам предоставляется возможность ликвидировать задолженность (в зависимости от причины неудачиваемости) в предусмотренные кафедрой и деканатом сроки.

Интервал баллов рейтинга	Оценка
Меньше 50	неудовлетворительно
51 - 70	удовлетворительно
71 - 90	хорошо
91 - 100	отлично

## **9. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ (ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ) ПО ДИСЦИПЛИНЕ.**

Контрольные вопросы для опроса по Теме 1. Предмет курса «Управленческие решения», основные понятия. Методология процесса разработки управленческого решения

1. Сущность управленческого решения
2. Понятие управленческого решения
3. Предмет и метод управленческого решения
4. Цель управленческого решения
5. История возникновения управленческого решения
6. Управленческое решение, его характеристики и аспекты

Контрольные вопросы для опроса по Теме 2. Типология управленческих решений и факторы их качеств.

1. классификация управленческих решений по степени повторяемости проблемы
2. классификация управленческих решений по значимости цели
3. классификация управленческих решений по сфере воздействия
4. классификация управленческих решений по сроку реализации
5. классификация управленческих решений по последствиям
6. классификация управленческих решений по характеру информации
7. классификация управленческих решений по методу разработки
8. классификация управленческих решений по количеству критериев выбора
9. классификация управленческих решений по форме принятия
10. классификация управленческих решений по способу фиксации

Контрольные вопросы для опроса по Теме 3 «Организация процесса разработки и реализации управленческого решения»

1. Процесс разработки решений
2. Этапы процесса разработки управленческого решения
3. Задачи процесса разработки решений
4. Кадровое обеспечение процесса разработки решений
5. Организационное обеспечение процесса разработки решений
6. Материально техническое обеспечение процесса разработки решений
7. Контроль обеспечения процесса разработки решения
8. Качество решения в процессе разработки управленческого решения
9. Процесс принятия решения, его технология и структура
10. Стадии процесса разработки и принятия управленческого решения
11. Организация процесса согласования управленческого решения
12. Организация процесса принятия управленческого решения
13. Организация процесса утверждения управленческого решения
14. Особенности организации выполнения управленческого решения
15. Алгоритм административных действий руководителя в процессе реализации управленческого решения

Контрольные вопросы для опроса по Теме 4 «Среда реализации решений в процессе управления предприятием».

1. Внутренняя среда в принятии и реализации решений
2. Внешняя среда в принятии и реализации решений
3. Объективные факторы в принятии и реализации решений
4. Субъективные факторы в принятии и реализации решений
5. Влияние паники и слухов на управленческие решения

Вопросы для рефератов по Теме 5 «Условия неопределенности и риска в процессе принятия управленческих решений».

1. Понятие и виды неопределенности
2. Причины неопределенности
3. Понятие и причины риска
4. Виды риска в деятельности предприятия
5. Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию решений.
6. Понятие риска и его разновидности.
7. Сущность принятия решений в условиях риска и неопределенности.
8. Анализ процессов принятия решений в условиях риска и неопределенности.
9. Основные модели учета риска и неопределенности при принятии управленческих решений.
10. Организационные методы уменьшения неопределенностей и рисков.
11. Влияние паники на управленческие решения и риски.
12. Страхование управленческого риска.

Контрольные вопросы для опроса по Теме 6 «Ответственность за принятие управленческого решения»

1. Понятие ответственности за принятие УР
2. Виды ответственности
3. Гражданская ответственность за УР
4. Административная ответственность за УР
5. Уголовная ответственность
6. Материальная ответственность
7. Социальная ответственность
8. Экологическая ответственность

Контрольные вопросы для опроса по Теме 7 «Контроль реализации управленческих решений и ответственность за их исполнение. Эффективность решений»

1. Реализация управленческого решения
2. Контроль реализации управленческого решения
3. Виды и формы контроля реализации управленческого решения
4. Ответственность за управленческое решение
5. Виды ответственности за исполнение управленческого решения
6. Этические принципы реализации управленческого решения
7. Показатели эффективности управленческого решения
8. Качество в принятии управленческого решения
9. Отраслевые особенности в принятии управленческого решения

**10.ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ  
МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ  
ОБУЧЕНИЯ (ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ) ПО  
ДИСЦИПЛИНЕ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ  
ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ И (ИЛИ) ДЛЯ  
ИТОГОВОГО КОНТРОЛЯ СФОРМИРОВАННОСТИ  
КОМПЕТЕНЦИИ**

**10.1. Примерный перечень вопросов к экзамену/зачету/зачету с оценкой для оценивания результатов обучения в виде ЗНАНИЙ.**

**Вопрос 1.** Основы классификации решений в процессе управления организацией (ОПК-2, ПК-1)

**Вопрос 2.** Параметры и условия обеспечения качества решений (ОПК-2, ПК-1).

**Вопрос 3.** Роль неопределенности и риска в эффективной реализации решений(ОПК-2, ПК-1)

**Вопрос 4.** Методы снижения степени хозяйственных рисков в управлении (ОПК-2, ПК-1)

**Вопрос 5.** Применение научных подходов в разработке решений(ОПК-2, ПК-1)

**Вопрос 6.** Информация и информационное обеспечение как основа разработки и реализации решений (ОПК-2, ПК-1).

**Вопрос 7.** Виды управленческих решений, основания классификации. (ОПК-2, ПК-1).

**Вопрос 8.** Понятие управленческого решения, его стороны (ОПК-2, ПК-1)

**Вопрос 9.** Ответственность за управленческое решение, ее виды (ОПК-2, ПК-1)

**Вопрос 10.** Эффективность и качество управленческих решений (ОПК-2, ПК-1).

**Тест 1- Тип ответа: Одиночный выбор (ОПК-2, ПК-1)**

**7.2. Примерный перечень простых практических контрольных заданий к зачету для оценивания результатов обучения в виде УМЕНИЙ (ОПК- 2, ПК-1).**

1. Наиболее удачное определение управленческого решения - это:
  - а) инструмент управленческой деятельности;
  - б) продукт управленческой деятельности;
  - с) это выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение

целей организации, это результат анализа информации и ситуации, прогнозирования, выбора альтернативы из многих и реализация наиболее эффективного варианта

- d) форма воздействия субъекта на объект;
- e) управленческий документ.

2. Юридическое свойство управленческого решения – это:

- a) целенаправленность;
- b) правомерность;
- c) плановость;
- d) коллегиальность.

3. Группа решений, выделенная по способу их фиксации - это:

- a) формализованные и неформализованные;
- b) корректируемые и некорректируемые;
- c) документированные и не документированные;
- d) стратегические и тактические.

4. Группа решений, выделенная по степени повторяемости проблемы - это:

- a) детерминированные и вероятностные;
- b) глобальные и локальные;
- c) традиционные и нетипичные;
- d) долгосрочные и краткосрочные.

5. Где формируется качество решения?

- a) на стадии реализации;
- b) на стадии разработки;
- c) на всех стадиях;
- d) на стадии утверждения.

6. Где формируется эффективность решения?

- a) на стадии утверждения;
- b) на стадии реализации;
- c) на стадии разработки;
- d) на всех стадиях.

7. Признаки авторитарного стиля принятия решений - это:

- a) индивидуальные консультации;
- b) ознакомление всех подчиненных с характером проблемы;
- c) самостоятельное принятие решений с использованием полученной консультации;
- d) групповые консультации.

8. Внешние факторы организации - это:

- a) организационная культура фирмы;
- b) содержание законодательных документов;
- c) возрастная структура станочного парка организации;
- d) мировые достижения НТП.

9. Направление повышения эффективности решения - это:

- a) сокращение сроков реализации;
- b) расширение использования экспертных методов разработки;
- c) повышение результативности выполнения решений;

10. Приоритетный критерий эффективности решения - это:

- a) ресурсоемкость;
- b) степень достижения цели;
- c) сроки разработки;
- d) сроки реализации.

11. Методы повышения эффективности решения - это:

- a) повышение качества анализа ситуации;
- b) оптимизация состава разработчиков решения;
- c) применение сетевого планирования в реализации решения;
- d) увеличение количества вариантов решения.

12. Субъект, устанавливающий юридическую ответственность - это:

- a) аппарат управления организацией;
- b) государство;
- c) гражданское общество;
- d) коллектив людей.

13. Инструмент контроля социальной ответственности - это:

- a) общественное мнение;
- b) корпоративная культура;
- c) судебная система;
- d) иерархический контроль.

14. Инструмент контроля дисциплинарной ответственности - это:

- a) корпоративная культура;
- b) судебная система;
- c) общественное мнение;
- d) иерархический контроль.

15. Инструмент контроля материальной ответственности - это:

- a) судебная система;
- b) корпоративная культура;
- c) общественное мнение;
- d) иерархический контроль.



## Тест 2 - Укажите 2 и более варианта ответа (ОПК-2, ПК-1)

1. Организационные свойства управленческого решения - это:
  - a) плановость;
  - b) последовательность;
  - c) целенаправленность;
  - d) правомерность.
  
2. Правильная (логическая) последовательность реализации элементов управленческого процесса - это:
  - a) управленческие действия;
  - b) управленческая ситуация;
  - c) управленческое решение;
  - d) управленческие функции.
  
3. Отличительные по содержанию характеристики управленческих решений в организациях и в частной жизни - это:
  - a) цели;
  - b) проблемы;
  - c) разделение труда;
  - d) профессионализм;
  - e) актуальность.
  
4. Две наиболее близкие по содержанию управленческие категории – это:
  - a) цели; b) функции;
  - c) действия;
  - d) проблемы;
  - e) решения.
  
5. Классификация решений имеет значение для:
  - a) оценки качества решений;
  - b) определения состава исполнителей решений;
  - c) анализа содержания решений;
  - d) выявления общих (сходных) и отличительных свойств.
  
6. Вероятностные решения – это решения, принятые в условиях:
  - a) конкуренции;
  - b) риска;
  - c) спада производства;
  - d) неопределенности.
  
7. Где формируется эффективность решения?
  - a) на стадии утверждения;
  - b) на стадии реализации;

- c) на стадии разработки;
- d) на всех стадиях.

8. Факторы научной обоснованности решения - это:

- a) количество участников разработки решения;
- b) полнота анализа проблемной ситуации;
- c) ответственность исполнителей;
- d) глубина анализа ситуации;
- e) методы анализа.

9. Факторы своевременности решения - это:

- a) мотивация разработчиков решения;
- b) форма разработки решения;
- c) методы разработки решения;
- d) контроль выполнения решения.

10. Факторы реальности решения - это:

- a) наличие финансовых ресурсов;
- b) сложность ситуации;
- c) наличие материальных ресурсов;
- d) мотивация исполнения.

11. Признаки непротиворечивости решения - это:

- a) количество участников разработки решения;
- b) соответствие целям организации;
- c) обеспеченность ресурсами;
- d) соответствие ранее принятым решениям.

12. Факторы непротиворечивости решения - это:

- a) ориентация разработки на цели организации;
- b) форма разработки решения;
- c) учет содержания ранее принятых решений;
- d) методы разработки решения.

13. Признаки научной обоснованности решений - это:

- a) наличие моделей, расчетов в обосновании решений;
- b) ответственность за исполнение решений;
- c) сроки разработки решений;
- d) методы разработки решений;
- e) сроки выполнения решения.

14. Признаки реальности решения - это:

- a) превышение ресурсов организации ресурсоемкости решения;
- b) интервальная форма параметров решения;
- c) многовариантность решения;

d) превышение плановых сроков реализации фактических.

15. Признаки своевременности решения - это:

a) ресурсобеспеченность решения;

b) превентивность разработки;

c) многовариантность решения;

d) превышение жизненного цикла проблемной ситуации периода разработки и утверждения решения.

### **Тест 3 – Установить соответствие или порядок действий (ОПК-2, ПК-1)**

1. Установите соответствие элементов процесса принятия решения и его аспектов; элементы:

a) анализ, преобразование сведений (данных) о ситуации;

b) логические мыслительные операции;

c) выбор методов разработки решения;

d) нормативно-правовое обеспечение решения;

аспекты:

1) юридический;

2) информационный;

3) психологический;

4) организационный.

2. Установите соответствие классификационных признаков и классификационных групп решений; признаки:

a) временной;

b) содержание проблем;

c) характер информации;

d) значимость цели;

группы:

1) детерминированные и вероятностные;

2) стратегические и тактические;

3) экономические и социальные;

4) среднесрочные и краткосрочные.

3. Укажите соответствие классификационных признаков и классификационных групп решения, признаки:

a) способ фиксации;

b) метод разработки;

c) форма принятия;

d) сфера действия.

группы:

1) локальные и глобальные;

2) формализованные и неформализованные;

3) документированные и не документированные;

4) индивидуальные и коллективные

4. Установите соответствие факторов и параметров качества решений;  
факторы:

- a) обеспеченность реализации ресурсами;
- b) квалификация разработчиков;
- c) форма разработки решения;
- d) мотивация исполнения решения;
- e) ориентация на цели организации;

параметры качества:

- 1) научная обоснованность;
- 2) реальность;
- 3) своевременность;
- 4) непротиворечивость.

5. Установите соответствие феноменов и особенностей поведения участников принятия решений;

феномены:

- a) деформации мышления;
- b) избегания лидерства;
- c) ложного согласия;
- d) демонстративного несогласия;

особенности поведения:

- 1) самоцензура членов группы;
- 2) стремление индивидуализировать свое мнение без достаточной аргументации;
- 3) стремление руководителя снизить свое участие в выработке решения;
- 4) стремление присоединиться к мнению большинства группы.

6. Установите соответствие стилей руководства и форм взаимоотношений руководителя с подчиненными;

стили руководства:

- a) авторитарный;
- b) индивидуально-консультационный;
- c) консультационно-групповой;
- d) демократический (полного участия);

формы взаимоотношений:

- 1) игнорирование мнения подчиненных;
- 2) предоставление подчиненными руководителю информации;
- 3) утверждение решения, выработанного подчиненными;
- 4) групповые консультации;
- 5) индивидуальные консультации.

7. Установите правильную последовательность стадий принятия решений:

- a) контроль реализации решений;

- b) управление реализацией решений;
- c) выбор альтернативы;
- d) оценка результатов решения;
- e) согласование решения.

8. Установите правильную последовательность стадий японской модели принятия решений:

- a) передача документа «рингисё» с нижестоящих уровней вышестоящим;
- b) идентификация проблемы;
- c) ознакомление с документом «рингисё» работников нижнего уровня организации;
- d) разработка документа «рингисё»;
- e) ознакомление с документом «рингисё» высшего руководства организации.

9. Установите соответствие действий и стадий принятия решений; действия:

- a) сбор информации;
- b) выявление мнения работников о вариантах решения;
- c) распределение обязанностей между исполнителями;
- d) определение промежуточных результатов решения;

стадии:

- 1) контроль;
- 2) аналитическая;
- 3) согласование;
- 4) управление реализацией.

10. Установите правильную последовательность стадий принятия решений:

- a) утверждение;
- b) анализ ситуации;
- c) выбор критериев;
- d) идентификация проблемы;
- e) организация выполнения;
- f) выбор альтернативы

11. Укажите соответствие этапов и стадий принятия решения; этапы:

- a) разработка решения;
- b) утверждение;
- c) реализация.

стадии:

- 1) согласование;
- 2) контроль выполнения;
- 3) идентификация проблемы;
- 4) оценка результатов;
- 5) анализ ситуации;
- 6) выбор критериев.

12. Установите соответствие степеней и признаков самостоятельности нижних уровней организации;

степени самостоятельности:

- a) невысокая;
- b) средняя;
- c) высокая;

признаки:

- 1) периодический контроль со стороны высших уровней;
- 2) предварительное согласование с высшим уровнем;
- 3) обязательность информирования высшего уровня о решении;
- 4) самостоятельное принятие решения.

13. Установите правильную последовательность стадий моделирования решений:

- a) построение математической модели;
- b) формирование дела моделирования;
- c) определение состава факторов влияющих на ситуацию;
- d) определение степени влияния факторов на ситуацию;
- e) корректировка, обновление модели;
- f) проверка адекватности модели и найденного решения.

14. Установите соответствие ситуации и методов их моделирования; ситуации:

- a) дефицит лекарств в больнице;
- b) монополизация на рынке конкурентов;
- c) необходимость оптимизации производственной программы при заданном объеме ресурсов;

d) дефицит продавцов в магазине;

методы:

- 1. модели теории игр;
- 2. модели теории очередей;
- 3. модели управления запасами;
- 4. модели линейного программирования.

15. Укажите правильную последовательность стадии технологии мозговой атаки:

- a) генерация идей;
- b) формирование группы экспертов;
- c) деструкция идей;
- d) составление проблемной записки;
- e) систематизация идей;
- f) выбор варианта решения.

**Тест 4 - заданий свободного изложения: закончите предложение (фразу);  
впишите вместо прочерка правильный ответ; дополните определение  
(эссе) (ОПК-2, ПК-1).**

1. Управленческое решение – это концентрированное выражение процесса ... ..
2. Управленческое решение – это инструмент ..... субъекта на объект
3. Управленческое решение – это выбор альтернативы.....
4. Модели теории игр используются для управления ситуациями, возникающими в условиях..... экономики.
5. Модели линейного программирования применяются для оптимизации распределения ..... ресурсов.
6. Содержание налогового законодательства – это фактор..... воздействия на организацию.
7. Уровень занятости в стране – это фактор ..... воздействия на организацию.
8. Один из методов оценки эффективности решения – это метод «затрат-.....».
9. Дисциплинарная ответственность – это разновидность..... ответственности.
10. Распорядительная часть текста документа содержит перечень конкретных мероприятий, направленных на разрешение соответствующих \_\_\_\_\_.
11. Экспертный метод суда. Основан на использовании процесса \_\_\_\_\_ заседания.
12. Эксперт \_\_\_\_\_, оценки и суждения которого ЛПР считает полезным учитывать при принятии решений.
13. Ответственность характеризует меру соответствия действий отдельного человека, группы или общества \_\_\_\_\_.
14. Методы моделирования базируются на использовании \_\_\_\_\_ моделей для решения наиболее часто встречающихся управленческих задач.
15. В юридическом аспекте главное внимание уделяется \_\_\_\_\_ стороне принятия решения — его полномочности и юридическим последствиям.

**10.3. Примерный перечень комплексных практических контрольных заданий к зачету для оценивания результатов обучения в виде ВЛАДЕНИЙ.**

**Задание 1.**

Предприниматель производит свои изделия по цене 50 руб. Постоянные издержки 45 тыс. руб., а переменные изменяются в зависимости от роста объёма производства.

**Исходные данные производственных программ**

Показатели	Производственная программа				
	1	2	3	4	5
Кол-во (Q), тыс. шт.	1	3	7	15	26
Переменные издержки (VC), тыс. руб.	4	9	13	20	24

Примите решение по выбору такого варианта производственной программы, который дает максимальную прибыль и минимальные средние издержки.

**Задание 2.**

Переменные издержки при производстве 5 тыс. ручек составляют 48 тыс. руб., а 19 тыс. ручек – 162 тыс. руб. Постоянные издержки составляют 64 тыс. руб. Цена одной ручки 25 руб. Определите, какой вариант производственной программы дает максимальную прибыль и минимальные средние издержки.

**Задание 3.** Численность работников предприятия на начало года составила 450 человек, на конец года – 480 человек. В течение года уволилось по собственному желанию 27 чел., уволено за нарушение трудовой дисциплины 8 чел., ушли на пенсию 12 чел., поступили в учебные заведения и призваны в Вооруженные Силы 11 чел., переведены на другие должности и в другие подразделения предприятия 23 чел.

*Определите:*

- 1) коэффициент выбытия (%);
- 2) коэффициент текучести кадров (%).

**Задание 4.** Имеются следующие данные о работе предприятия за два года.

Показатели	1-й год	2-й год	Отклонения
Объем продукции, тыс. руб.	4200	4579,1	
Численность ППП, чел.	410	420	
Средняя выработка, руб.			

*Определите:*

1. прирост продукции в результате увеличения численности работников (тыс. руб.);



2. прирост продукции за счет повышения производительности труда (тыс. руб.);
3. удельный вес прироста продукции за счет повышения производительности труда (%).

#### **Задание 5.**

Принять управленческое решение по минимальному объему продаж в натуральном выражении для определения точки безубыточности если:  
 постоянные издержки составляют 1,2 млн. руб.  
 переменные издержки составляют 50 руб. на единицу продукции  
 цена реализации 135 руб. выручка 2 млн руб.

#### **Задание 6.**

Принять управленческое решение по минимальному объему продаж в натуральном выражении для получения прибыли 100 тыс. рублей если:  
 постоянные издержки составляют 1,2 млн. руб.  
 переменные издержки составляют 50 руб. на единицу продукции  
 цена реализации 135 руб. выручка 2 млн руб.

#### **Задание 7.**

Принять управленческое решение по минимальному объему продаж в натуральном выражении для получения прибыли 200 тыс. рублей если:  
 постоянные издержки составляют 1,5 млн. руб.  
 переменные издержки составляют 60 руб. на единицу продукции  
 цена реализации 175 руб. выручка 4 млн руб.

#### **Задание 8.**

Имеются семь инвестиционных проектов I1, I2, ... I7. Каждый из них характеризуется составной прибылью в условных единицах и затратам в млн руб.:

Показатель	Проекты						
	1	2	3	4	5	6	7
Прибыль, усл. ед.	2,6	1,8	2,3	2,7	2,0	1,6	3,0
Затраты, млн руб.	1,0	0,9	1,0	1,2	0,7	0,6	2,5

Лимит затрат для финансирования, выделенный для реализации проектов, составляет 3,5 млн руб. определить перечень наиболее эффективных проектов. Ранжировать проекты по степени предпочтительности.

## **Задание 9**

### **Исходные данные**

Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

### **Постановка задачи**

Как вы будете поступать с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем:

а) разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применить обычные административные меры наказания;

б) в интересах дела постараться вызвать его на откровенный разговор, попытаться найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт;

в) обратиться к коллективу - пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применить меры общественного воздействия;

г) попытаться разобраться в том, не делаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным (коллегой), потом решить, как поступить.

## **Задание 10.**

### **Исходные данные**

Между двумя вашими подчиненными (коллегами) возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой, чтобы вы разобрались и поддержали его позицию.

### **Постановка задачи**

Выберите и обоснуйте свой вариант поведения в этой ситуации:

а) порекомендовать пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения разрешить в неслужебное время;

б) попросить разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персоналом, чьей функцией это является;

в) лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон способ примирения;

г) выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.

Попова Ирина Владимировна

Разработка управленческих решений  
(учебная программа)

Лицензия на издательскую деятельность

ЛР № 070444 от 11.03.98 г.

Подписано в печать 15.08.14 г.

Тираж 80 экз.

Издательство Иркутского государственного  
аграрного университета имени А. А. Ежевского  
664038, Иркутская обл., Иркутский р-н,  
пос. Молодежный