



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова»



УТВЕРЖДАЮ  
Директор ИЭУ  
Н.Р. Бальнская

21.02.2020 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

***УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ***

Направление подготовки (специальность)  
38.03.04 ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Направленность (профиль/специализация) программы  
Государственное и муниципальное управление

Уровень высшего образования - бакалавриат  
Программа подготовки - академический бакалавриат

Форма обучения  
заочная

Институт/ факультет	Институт экономики и управления
Кафедра	Государственного муниципального управления и управления персоналом
Курс	2
Семестр	

Магнитогорск  
2019 год

Рабочая программа составлена на основе ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.04 ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ (уровень бакалавриата) (приказ Минобрнауки России от 10.12.2014 г. № 1567)

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры Государственного муниципального управления и управления персоналом 21.02.2020, протокол № 7

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Н.Р. Балынская

Рабочая программа одобрена методической комиссией ИЭиУ 21.02.2020 г. протокол № 3

Председатель \_\_\_\_\_ Н.Р. Балынская

Рабочая программа составлена:

доцент кафедры ГМУиУП, канд. филос. наук \_\_\_\_\_ Е.Г. Зиновьева

Рецензент:

зам. главы г. Магнитогорска по социальным вопросам \_\_\_\_\_ И.А. Рассоха

**Лист актуализации рабочей программы**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2020 - 2021 учебном году на заседании кафедры Государственного муниципального управления и управления персоналом

Протокол от «31» августа 2020 г. № 1  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Н.Р. Балынская

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2021 - 2022 учебном году на заседании кафедры Государственного муниципального управления и управления персоналом

Протокол от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Н.Р. Балынская

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2022 - 2023 учебном году на заседании кафедры Государственного муниципального управления и управления персоналом

Протокол от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Н.Р. Балынская

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2023 - 2024 учебном году на заседании кафедры Государственного муниципального управления и управления персоналом

Протокол от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Н.Р. Балынская

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2024 - 2025 учебном году на заседании кафедры Государственного муниципального управления и управления персоналом

Протокол от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Н.Р. Балынская

### **1 Цели освоения дисциплины (модуля)**

являются сформировать у будущего бакалавра в области государственного и муниципального управления готовность к профессиональной деятельности, умение использовать эффективные приемы и методы разработки, принятия и оптимизации управленческих решений в условиях конкурентной среды.

### **2 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы**

Дисциплина Управленческие решения входит в базовую часть учебного плана образовательной программы.

Для изучения дисциплины необходимы знания (умения, владения), сформированные в результате изучения дисциплин/ практик:

Менеджмент

Методы принятия управленческих решений

Знания (умения, владения), полученные при изучении данной дисциплины будут необходимы для изучения дисциплин/практик:

Принятие и исполнение государственных решений

### **3 Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля) и планируемые результаты обучения**

В результате освоения дисциплины (модуля) «Управленческие решения» обучающийся должен обладать следующими компетенциями:

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения
	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	– основные понятия, профессиональную терминологию в области принятия государственных решений – общий процесс, технологии, принципы и методы принятия управленческих решений и оценки их последствий – основные критерии и ограничения выбора управленческих решений – формы ответственности за принятые организационно-управленческие решения – роли, функции и задачи современного государственного и муниципального служащего – содержание и виды государственной муниципальной службы, должности государственной и муниципальной службы

Уметь	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обосновывать выбор принимаемых управленческих решений;</li> <li>– анализировать принимаемые управленческие решения и оценивать их последствия</li> <li>– нести ответственность за принятые управленческие решения</li> <li>– использовать управленческие знания с целью углубления понимания содержания, смысла, основных целей, социальной значимости профессии государственного и муниципального управления</li> <li>– характеризовать лучшие практики зарубежного государственного и муниципального управления</li> </ul>
Владеть	<ul style="list-style-type: none"> <li>– приемами выбора оптимальных управленческих решений</li> <li>– методами реализации основных управленческих функций</li> <li>– подходами к оценке эффективности государственного управления</li> <li>– совокупностью знаний, умений, навыков, способов деятельности, порождающих готовность будущего специалиста к осуществлению профессиональной деятельности в любой ситуации</li> </ul>

#### 4. Структура, объём и содержание дисциплины (модуля)

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единиц 144 акад. часов, в том числе:

- контактная работа – 6,6 акад. часов;
- аудиторная – 4 акад. часов;
- внеаудиторная – 2,6 акад. часов
- самостоятельная работа – 128,7 акад. часов;
- подготовка к экзамену – 8,7 акад. часа

Форма аттестации - экзамен

Раздел/ тема дисциплины	Семестр	Аудиторная контактная работа (в акад. часах)			Самостоятельная работа студента	Вид самостоятельной работы	Форма текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Код компетенции
		Лек.	лаб. зан.	практ. зан.				
1.								
1.1 Управленческие решения: понятие, роль и место в управлении	2				10	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками	тест	ОПК-2
1.2 Технологии, этапы и процедуры разработки и принятия управленческих решений		0,5/0,5И			5,7	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками	тест	ОПК-2
1.3 Методологические основы подготовки и реализации управленческих решений					10	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками	тест	ОПК-2
1.4 Субъекты и критерии принимаемых решений					6	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками	тест	ОПК-2

1.5 Информационное обеспечение принятия управленческих решений				10	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками	тест	ОПК-2
1.6 Условия неопределенности и риска при принятии управленческого решения	0,5/0,5И		0,5/0,5И	10	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками	тест	ОПК-2
1.7 Власть и организационная иерархия при разработке и принятии управленческого решения				10	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками	тест	ОПК-2
1.8 Планирование и организация управленческих решений	0,5/0,5И		0,5/0,5И	10	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками	тест	ОПК-2
1.9 Организация и контроль выполнения управленческих решений				9	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками	тест	ОПК-2
1.10 Оценка эффективности и качества управленческого решения	0,5/0,5И		0,5/0,5И	9	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками	тест	ОПК-2
1.11 Принятие стратегических решений				9	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками	тест	ОПК-2

1.12 Бизнес-план как инструмент принятия инвестиционных решений			0,5/0,5И	10	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками	тест	ОПК-2
1.13 Управленческие решения органов государственного и муниципального управления				10	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками	тест	ОПК-2
1.14 Теоретические основы и практика организации управления разработкой и реализацией решений в современных компаниях				10	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками	тест	ОПК-2
1.15 Экзамен					Подготовка к экзамену	Экзамен	ОПК-2
Итого по разделу	2/2И		2/2И	128,7			
Итого за семестр	2/2И		2/2И	128,7		экзамен	
Итого по дисциплине	2/2И		2/2И	128,7		экзамен	ОПК-2



## **5 Образовательные технологии**

На сегодняшний день стали очевидны преимущества использования компьютера на лекционных и практических учебных занятиях. Объяснение нового материала с использованием презентаций, выполненных с помощью программ Microsoft Power Point и Microsoft Front Page, вызывает интерес у студентов, способствует лучшему усвоению материала. Использование компьютера на учебных занятиях позволяет преподавателю экономить время, опрашивать учащихся на каждом занятии, вести статистику опроса, выявлять западающие темы. Также одним из эффективных средств информационных технологий является электронный учебник. Исходя из этого, более 20% всех занятий проводятся с применением информационных технологий.

Для обеспечения наибольшей эффективности образовательного процесса в курсе данной учебной дисциплины используются в процессе обучения передовые образовательные технологии:

- 1) традиционные образовательные технологии (информационная лекция, практические (семинарские) занятия);
- 2) технология проблемного обучения (проблемная лекция, практические занятия в форме практикума, кейс-метода);
- 3) игровые технологии (ролевые и деловые игры);
- 4) технологии проектного обучения (творческий проект);
- 5) интерактивные технологии (семинар-дискуссия);
- 6) информационно-коммуникационные образовательные технологии (лекция-визуализация, практические занятия в форме презентации)

Лекционные занятия наряду с сообщением учебной информации предполагают и решение следующих дидактических задач: заинтересовать студентов изучаемой темой, разрушить неверные стереотипы, убедить в необходимости глубокого освоения материала, побудить к самостоятельному поиску и активной мыслительной деятельности, помочь совершить переход от теоретического уровня социально-экономического планирования в муниципальных образованиях к прикладным знаниям в данной области.

Проведение групповых (семинарских и практических) занятий предполагает решение разнообразных дидактических задач: закрепление полученных знаний, формирование умения применять их на практике, совершенствование умения работать с информацией, анализировать, обобщать, принимать и обосновывать решения, аргументировано защищать собственные взгляды в дискуссии, взаимодействовать с другими членами группы в процессе разрешения конфликтных ситуаций.

## **6 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся**

Представлено в приложении 1.

## **7 Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации**

Представлены в приложении 2.

## **8 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)**

### **а) Основная литература:**

1. Бусов, В. И. Управленческие решения : учебник для вузов / В. И. Бусов. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 254 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01436-5. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/upravlencheskie-resheniya-449843#page/1>

2. Зуб, А. Т. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 332 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06006-5. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/prinyatie-upravlencheskih-resheniy-450251#page/155>

3. Филинов-Чернышев, Н. Б. Разработка и принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Н. Б. Филинов-Чернышев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 324 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03558-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/razrabotka-i-prinyatie-upravlencheskih-resheniy-451298#page/1>

**б) Дополнительная литература:**

1. Витик, С.В. Управленческие решения [Электронный ресурс] : учеб. пособие / С.В. Витик, С.В. Коптякова, И.В. Риттер ; МГТУ. - Магнитогорск : МГТУ, 2016. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). - Режим доступа: <https://magtu.informsystema.ru/uploader/fileUpload?name=2369.pdf&show=dcatalogues/1/1130038/2369.pdf&view=true>. - Макрообъект.

2. Строева, Е. В. Разработка управленческих решений : учебное пособие / Е.В. Строева, Е.В. Лаврова. — Москва : ИНФРА-М, 2020. —128 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-005222-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/read?id=354953>

**в) Методические указания:**

представлены в приложении 3

**г) Программное обеспечение и Интернет-ресурсы:**

**Программное обеспечение**

Наименование ПО	№ договора	Срок действия лицензии
MS Windows 7 Professional(для классов)	Д-1227-18 от 08.10.2018	11.10.2021
MS Office 2007 Professional	№ 135 от 17.09.2007	бессрочно
7Zip	свободно распространяемое ПО	бессрочно
FAR Manager	свободно распространяемое ПО	бессрочно

**Профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

Название курса	Ссылка
Национальная информационно-аналитическая система – Российский индекс	URL: <a href="https://elibrary.ru/project_risc.asp">https://elibrary.ru/project_risc.asp</a> URL: <a href="https://scholar.google.ru/">https://scholar.google.ru/</a>
Информационная система - Единое окно доступа к информационным ресурсам	URL: <a href="http://window.edu.ru/">http://window.edu.ru/</a>
Российская Государственная библиотека. Каталоги	<a href="https://www.rsl.ru/ru/4readers/catalogues/">https://www.rsl.ru/ru/4readers/catalogues/</a>
Электронные ресурсы библиотеки МГТУ им. Г.И. Носова	<a href="http://magtu.ru:8085/marcweb2/Default.asp">http://magtu.ru:8085/marcweb2/Default.asp</a>
Федеральный образовательный портал – Экономика. Социология. Менеджмент	<a href="http://ecsocman.hse.ru/">http://ecsocman.hse.ru/</a>

Международная наукометрическая реферативная и полнотекстовая база данных научных изданий «Web of science»	<a href="http://webofscience.com">http://webofscience.com</a>
Международная реферативная и полнотекстовая справочная база данных научных изданий «Scopus»	<a href="http://scopus.com">http://scopus.com</a>

### **9 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)**

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает:

1. Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа: мультимедийные средства хранения, передачи и представления информации

2. Учебные аудитории для проведения практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации: мультимедийные средства хранения, передачи и представления информации; комплекс тестовых заданий для проведения промежуточных и рубежных контролей.

3. Помещения для самостоятельной работы: обучающихся: персональные компьютеры с пакетом MS Office, выходом в Интернет и с доступом в электронную информационно-образовательную среду университета;

4. Помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования: шкафы для хранения учебно-методической документации, учебного оборудования и учебно-наглядных пособий

## 6 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

В процессе самостоятельного изучения дисциплины, подготовки к семинарским занятиям студенту необходимо найти и изучить рекомендуемую литературу, действующие законодательные и нормативные акты. Для осмысления прочитанного материала студенту предлагается ответить на вопросы. Решение тестов, ситуационных и аналитических задач научит студентов самостоятельно принимать управленческие решения.

### **Организационно-методические рекомендации для подготовки к практическим (семинарским) занятиям**

*Семинар (лат. *seminarium* - буквально: «рассадник») – учебное занятие, в ходе которого организуется обсуждение фундаментальных или дискуссионных проблем изучаемой науки и связанной с ней практической деятельности.*

В целях более подробного и адекватного современной ситуации анализа проблем управления студентам рекомендуется обращаться к периодической литературе и материалам средств массовой информации, в которой можно найти не только аналитические статьи по различным аспектам обозначенных в тематике семинарских занятий проблем, но и статистические данные, материалы прикладного характера, нормативные документы. Целесообразно не ограничиваться указанными источниками, а осуществлять собственный поиск теоретических и практических материалов, что является одним из элементов самостоятельной информационно-аналитической работы студентов.

Подготовка к семинарским занятиям по дисциплине должна включать следующие аспекты:

1) знакомство с соответствующими главами учебника; оптимальным был бы вариант работы не с одним учебником, так как разными авторами избран различный подход к предмету, и полезно понять особенности подходов, сравнить их, чтобы выработать свою позицию;

2) чтение конспекта лекции;

3) чтение и осмысление одного-двух источников из приведенного списка литературы.

Выбор дополнительных первоисточников, которые могут оказать помощь при подготовке к выступлению и позволят организовать на семинаре дискуссию, студент осуществляет по своему усмотрению, в соответствии со своими интересами, ориентируясь на вопросы семинарского занятия.

Выступление на семинаре должно быть достаточно аргументированным, занимать по времени не более трех минут. В ходе выступления желательно сопоставить точки зрения различных авторов на излагаемую проблему. Предпочтительно, чтобы по одному вопросу выступило несколько студентов, высказывая свои мнения, дополняя друг друга. В идеале семинарское занятие должно проходить в форме дискуссии. Результаты работы студентов на семинарских занятиях обязательно учитываются преподавателем при выставлении баллов.

### **Тема 1. Управленческие решения: понятие, роль и место в управлении**

#### **Контрольные вопросы**

1. С чем связано возникновение науки об управленческих решениях?
2. На какие дисциплины опирается наука об управленческих решениях?
3. В чем сущность управленческого решения? Чем отличается управленческое решение от решений в личной жизни человека? Можно ли рассматривать управленческое решение как выбор одной или нескольких (комбинации) совместимых альтернатив.
4. Каковы функции управленческих решений? Раскройте связи между функциями управленческих решений.

5. В чем специфика рассмотрения управленческого решения как организационного акта, этапа процесса управления, интеллектуальной задачи, процесса легализации воздействия управляющей системы на управляемую?

6. Приведите примеры реализации ролей менеджера при принятии решений из практики управления отечественными и зарубежными предприятиями и организациями.

7. Какова связь между требованиями к управленческим решениям и параметрами их качества? Как соотносятся качество управленческих решений и ожидаемая и фактическая эффективность управленческих решений?

8. В чем различие и связь между условиями и факторами качества управленческих решений?

9. Приведите примеры управленческих решений по каждому критерию классификации. Способна ли классификация управленческих решений позитивно повлиять на их качество и эффективность?

#### **Темы докладов**

1. Управленческие решения в системе управления

2. Понятие управленческих решений, его место и роль в процессе управления предприятием

3. Возникновение науки об управленческих решениях и ее связи с другими науками

#### **Ситуационные задания**

**1. Фрагмент постановления:**

«Учитывая многочисленные просьбы трудовых коллективов и граждан г. Москвы и Московской области, Правительства Москвы и Московской области постановляю:

1. Администрациям районов, руководителям колхозов, совхозов и других сельскохозяйственных предприятий пролонгировать заключенные в 1991 г. на основании решения исполкомов Моссовета и Мособлсовета от 19.03.91 № 487-127 «О выделении земельных участков под огороды жителям г. Москвы и Московской области» договоры с предприятиями, организациями, учреждениями и гражданами г. Москвы и Московской области на использование земельных участков под огороды.

2. Контроль за выполнением настоящего постановления возложить на первого заместителя Премьера Правительства Москвы и министра Администрации Московской области по земельной реформе и землепользованию.

Премьер Правительства Москвы, Глава администрации Московской области»

Вопросы: Является ли представленный фрагмент постановления решением? Какие составляющие профессионального решения в нем имеются, а какие следует дополнить? К какой системе (технической, биологической или социальной) относится данное постановление?

**2. Имеются фрагменты текста 18 решений:**

1. Отделу внутреннего аудита провести внеплановую проверку правильности использования руководителями среднего и низового звена управленческих технологий.

2. Отделу развития компании заключить договор с фирмой «Галактика» для анализа распределения функций управления между руководителями всех уровней и разработки мероприятий по устранению их дублирования.

3. Начальнику группы стратегического развития разработать положение о группе связи с общественностью и должностные инструкции для ее работников.

4. Наладчику станков Р.А. Тараненко провести планово предупредительный ремонт токарного оборудования в цехе № 4.

5. Все сотрудники компании в течение июля 2017 г. должны внести свои предложения по совершенствованию производственной и управленческой деятельности.

6. Начальнику группы стратегического развития создать консультационный пункт для руководителей периферийных подразделений фирмы по вопросам управленческой деятельности и управления персоналом.

7. Начальнику информационного отдела создать базу данных о текущих и потенциальных клиентах и поставщиках компании.

8. Инженера Н.С. Калинина направить в командировку в объединение «Азовсталь» с 1 июня по 24 июня 2017 г.

9. Группе стратегического развития сформировать альтернативные стратегии развития основных направлений деятельности компании.

10. Консилиум врачей согласился с диагнозом лечащего врача, поставленным пациентке К.С. Иванова.

11. Отделу обучения в сентябре 2017 г. провести переподготовку руководства высшего и среднего звена компании в области управления качеством.

12. Службе управления персоналом разработать систему страхования ответственности ключевых специалистов и руководителей компании.

13. Вице-президенту по персоналу создать в компании отдел стратегического развития и подчинить его непосредственно ее президенту.

14. Службе управления персоналом сформировать систему расстановки кадров в соответствии со способностями работников и ротации кадров между линейными и функциональными подразделениями.

15. Группе контроля сформировать группу для ведения полного и достоверного учета и составления отчетности о результатах деятельности компании.

16. Отделу маркетинга провести анализ изменений внешней среды (на рынке, в политике, законодательстве и т. д.), с выделением тех изменений, которые могут оказать существенное влияние на развитие компании.

17. Ветеринару цирка увеличить количество калорий в рационе питания слонов и лошадей.

18. Начальнику кадровой службы принять на трехмесячную стажировку г-га Р. Норриса – начальника отдела кадров фирмы «Tip Ltd» из Сомали.

Вопросы: Какие из приведенных фрагментов текстов относятся к техническим, биологическим и управленческим решениям? К каким сферам деятельности относятся выбранные управленческие решения?

3. 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 конъюнктуры рынка».

Вопросы: Сделаете ли вы такой опрос? Почему?

#### **Тренировочные задания**

1. Приведите пример решения и управленческого решения.

2. Сформулируйте управленческое решение от лица высшего руководства и специалиста среднего звена. В чем их различия?

3. Отличаются ли управленческие решения конца прошлого века от современных; если да, то чем?

4. Опишите кратко проблемную ситуацию на известном вам предприятии. Какие управленческие решения можно предложить?

#### **Практические задания**

1. Оцените по пятибалльной шкале такие параметры качества управленческих решений, как необходимость и возможность решения. Рассмотрите следующие решения: решение руководства предприятия о прекращении внешнего найма в условиях сложного финансового состояния организации, решение об оценке и стимулировании деятельности цехов и отделов на основе показателя прибыли предприятия, решение о капитализации всей массы чистой прибыли. Наряду с присвоением количественных оценок дайте им качественное обоснование.

Шкала необходимости решения: решение вряд ли необходимо на ближайший период – 1 балл; в этой сфере есть более необходимые решения – 2 балла; трудно оценить степень необходимости решения – 3 балла; вполне необходимое решение – 4 балла; безотлагательно необходимое решение – 5 баллов.

Шкала возможности решения: в существующих условиях практически невыполнимо – 1 балл; решение может быть выполнено с большими оговорками в существующих условиях – 2 балла; затруднительно оценить возможность решения – 3 балла; решение реализуемо в существующих условиях – 4 балла; не вижу препятствий к тому, чтобы немедленно приступить к реализации решения – 5 баллов.

2. Приведите примеры управленческих решений по следующим признакам классификации: содержание, глубина воздействия, время действия (период охвата), частота принятия, широта охвата, способ принятия, тип решаемых проблем, степень определенности принятия решений, степень обоснованности решений, структурированность проблемы, жесткость регламентации реализации решения.

3. Ваша фирма переезжает в новый офис. Все сотрудники заняты переездом. Начальники отделов стремятся занять кабинеты рядом с Вашим. Как Вы поступите с распределением кабинетов, чтобы работа была эффективной:

а) отделы, работа которых непосредственно связана с конечным результатом, не напрямую зависящим от Вас, Вы переведете на другой этаж, чтобы они могли работать самостоятельно;

б) другим отделам, работа которых неразрывно связана с Вашей, Вы предоставите кабинеты рядом со своим, потому что Вам надо часто встречаться с ними во время работы?

Предложите свой вариант распределения кабинетов.

#### **Тестовые задания**

##### **1. Расширенное определение теории принятия управленческого решения:**

а) отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления;

б) понимает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего из множества;

в) понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя;

г) процесс мыслительной деятельности человека.

##### **2. Узкое определение теории принятия управленческого решения:**

а) отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления;

б) понимает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего из множества альтернативных вариантов;

в) процесс мыслительной деятельности человека;

г) понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя.

##### **3. Принятое управленческое решение непосредственно влияет на:**

а) сотрудников организации;

б) организацию в целом;

в) экономику страны;

г) политику страны.

**4. Впервые управленческие функции планирования работы отделены от самой работы школой:**

а) человеческих отношений;

б) научного управления;

в) административной;

г) количественных методов.

##### **5. Особенность современных условий формирования решений:**

а) ослабление влияния внешней среды организации;

б) усиление динамизма окружающей среды при уменьшении времени на подготовку решений;

в) снижение цены возможных отрицательных последствий от решений;

г) увеличение сложности обработки информации при подготовке решений.

**6. Основными функциями менеджмента являются:**

- а) организация, мотивация, координация;
- б) планирование, организация, мотивация, контроль;
- в) координация, кооперирование, контроль;
- г) организация, мотивация, контроль, управление человеческими ресурсами.

**7. Высшее руководство компанией решает следующие задачи:**

- а) разработка стратегии развития организацией;
- б) календарное планирование производства;
- в) подбор и расстановка кадров;
- г) организация деятельности аппарата управления организации в целом.

**8. Решение – это:**

- а) выбор альтернативы;
- б) результат выбора из нескольких возможных вариантов;
- в) процесс мыслительной деятельности человека, приводящий к необходимым действиям;
- г) выбор варианта исполнителем.

**9. Субъекты решений:**

- а) физические лица (отдельные граждане);
- б) должностные лица (директор и главные исполнители);
- в) государственные законы;
- г) лица, наделенные правом инициировать решения и их реализовывать.

**10. Объекты решений:**

- а) эксперты по оценке решений;
- б) исполнители решений;
- в) разработчики решений;
- г) управленческие решения.

**11. В принятии любого решения присутствуют следующие моменты:**

- а) планирование, мотивация, организация;
- б) интуиция, рациональность и суждение;
- в) время, объект и субъект решения;
- г) разработчики и проектировщики управленческого решения.

**12. В зависимости от социально-психологических особенностей разработчиков управленческих решений принято выделять следующие типы решений:**

- а) уравновешенные, импульсивные и стратегические;
- б) рискованные, осторожные и пассивные;
- в) импульсивные, инертные и инновационные;
- г) уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные и осторожные.

**13. Каковы основные особенности принятия решений в технической системе?**

- а) многообразие альтернатив, решения формализованы, необходимость высокого уровня профессионализма;
- б) узкий набор альтернатив, многообразие элементов системы, большое влияние человеческого фактора, необходимость высокого уровня профессионализма;
- в) набор решений ограничен, а последствия принятых решений предопределены; решения носят формальный характер и выполняются в строго определенном порядке; профессионализм специалиста, принимающего решения, влияет в основном на качество и своевременность выполнения принятого решения;
- г) возможность саморегулирования системы.

**14. Чем определяется профессионализм специалиста, принимающего решения в биологической системе?**

- а) его способностью находить надежную и полезную информацию, использовать соответствующие ситуации, методы разработки решений и способы выбора лучшего из альтернативных решений;



- б) способностью прогнозировать эволюционное развитие;
- в) знаниями в области естественных наук, умением быстро реагировать на возникающие изменения;
- г) широтой его квалификации, включающей условия, необходимые для принятия решений не только в биологической, но в технической и социальной системе.

**15. Каждое управленческое решение должно быть:**

- а) целевым, своевременным, обоснованным, законным, непротиворечивым, экономичным, понятным исполнителям;
- б) соответствующим моральным принципам общения в системе «человек – человек»;
- в) соответствующим корпоративному духу организации;
- г) обоснованным, законным, экономичным, понятным исполнителям, не вызывающим у них желания его саботировать;
- д) соответствующим принципу «монтера Мечникова».

**16. В каком случае решение можно назвать хорошо структурированным?**

- а) когда оно является запрограммированным;
- б) когда зависимости между элементами ситуации численно определимы;
- в) когда оно отвечает требованиям ситуации;
- г) когда оно соответствует организационной структуре.

**Дайте ответы на вопросы (варианты ответов: «да» или «нет»)**

1. Процесс принятия управленческого решения есть процесс управления?
2. Принятие решений есть выбор наилучшего из множества альтернативных вариантов?
3. В процессе принятия решения подвергается анализу только количественная информация?
4. Несет ли ответственность менеджер за принимаемые им управленческие решения?
5. Основной целью управленческого решения является достижение поставленных организацией целей?
6. Корпоративные, эвристические и виртуальные управленческие решения являются новыми в общей классификации решений.
7. Управленческие решения, основанные на суждениях и здравом смысле, занимают большое место среди всех решений.
8. При принятии чисто интуитивного решения люди основываются на собственном ощущении того, что их выбор правильный.

**Тема 2. Технологии, этапы и процедуры разработки и принятия управленческих решений**

**Контрольные вопросы**

1. В чем заключается сущность процесса принятия и реализации управленческих решений? Как соотносятся процесс менеджмента и процесс принятия и реализации управленческих решений?
2. Какой подход к определению состава и последовательности этапов процесса принятия и реализации управленческих решений является предпочтительным и почему?
3. В чем отличие признания проблемы от ее формирования, определения?
4. Что применяется ранее при отборе альтернатив – система ограничений или критерий?
5. Какова роль обратной связи в процессе разработки и реализации управленческих решений?
6. Назовите основные аспекты организации разработки управленческих решений и приведите примеры их реализации в практике управления (или трудностей в их реализации).

7. Назовите основные функции контроля реализации управленческих решений и покажите возможности их отсутствия на современных российских предприятиях (в организациях).

8. Чем определяются методология и организация процесса разработки управленческих решений?

#### **Темы докладов**

1. Разработка управленческого решения
2. Реализация управленческого решения
3. Технология разработки управленческого решения
4. Этапы принятия, согласования и утверждения управленческого решения
5. Этапы организации и контроля управленческого решения
6. Технология разработки решений

#### **Ситуационные задания**

1. Российская торговая компания ПАО «Нефтехим» с 2017 г. занимается реализацией на внутреннем рынке минеральных удобрений и продуктов нефтехимии. В компании работают 986 человек. У поставщиков этой продукции появилась возможность увеличить производство удобрений на 60%. Они попросили компанию ПАО «Нефтехим» соответственно увеличить реализацию этого товара. Руководство компании было заинтересовано таким предложением и создало группу для его детальной проработки. Группа специалистов провела маркетинговые исследования и определила наиболее выгодные для продвижения продукции регионы. Ими являются Курская и Воронежская области, Краснодарский и Ставропольский края. Руководство ПАО «Нефтехим» запланировало создать сеть филиалов в данных регионах по продвижению удобрений. Данное УР было одобрено советом директоров и через некоторое время реализовано. Через год работы финансовые показатели компании ухудшились из-за убытков большинства филиалов. Основная причина этих убытков заключалась в плохой информированности филиалов о времени и наименовании поступающих в их адрес удобрений. В результате ожиданий акционеров относительно увеличения прибыли компании не увенчались успехом.

Вопросы: Какой порядок подготовки управленческого решения (этапы) был реализован в компании ПАО «Нефтехим»? Какие рекомендации можно дать компании для подготовки эффективного управленческого решения?

#### **Тренировочные задания**

1. Назовите основные этапы процесса разработки управленческого решения. Всегда ли присутствуют данные этапы в процессе разработки управленческого решения? Приведите пример.

2. Назовите основные этапы процесса реализации управленческого решения. Всегда ли присутствуют данные этапы в процессе реализации управленческого решения? Приведите пример.

3. Факторы внутренней и внешней среды организации влияют на этапы разработки и реализации управленческого решения. Приведите пример.

**Практическое задание.** Спроектируйте процесс принятия управленческих решений для проблемной ситуации «Затоваривание продукцией».

#### **Тестовые задания**

##### **1. Что не является этапом процесса принятия управленческих решений?**

- а) формулирование проблемы;
- б) определение альтернатив;
- в) определение критериев и ограничений решения проблемы;
- г) признание необходимости решения;
- д) восприятие и признание проблемы.

##### **2. Какое из ограничений при принятии решения является внешним?**

- а) отсутствие необходимой технологии или материалов;
- б) экологические нормативы;

- в) емкость рынка;
- г) недостаток финансовых ресурсов;
- д) ограничение по цене.

**3. Укажите последовательность этапов разработки управленческого решения:**

- а) разработка управленческого решения;
- б) реализация управленческого решения;
- в) принятие управленческого решения;
- г) структурирование проблемы;
- д) выявление проблемной ситуации.

**4. При выработке управленческих решений в зависимости от реальной проблемы и индивидуальных характеристик используются подходы:**

- а) системный;
- б) ситуационный;
- в) на основе интуиции;
- г) динамический.

**5. Целью стадии «Структурирование проблемы» является выявление истинных причин возникновения проблемной ситуации. Верно ли утверждение?**

- а) да;
- б) нет.

**6. Какие вопросы ставятся на этапе разработки прогноза развития ситуации?**

- а) возможно ли улучшение ситуации;
- б) разработка оценочных показателей;
- в) прогнозируется ли усугубление проблемы;
- г) возможность стабилизации проблемы.

**7. Основные фазы принятия управленческого решения:**

- а) разработка – реализация – контроль;
- б) подготовка – разработка – реализация;
- в) анализ проблемы – разработка альтернатив – выбор альтернативы;
- г) разработка альтернатив – выбор альтернативы – обратная связь.

**8. На каком этапе принятия управленческого решения можно оценить качество решения:**

- а) на этапе разработки управленческого решения;
- б) на этапе оценки альтернатив;
- в) после того, как решение будет реализовано;
- г) на любом этапе.

**9. На каком этапе принятия УР можно оценить эффективность решения:**

- а) на этапе разработки;
- б) на этапе реализации;
- в) после того, как решение будет реализовано;
- г) на любом этапе.

**10. Критерии выбора альтернатив задаются на этапе:**

- а) оценки альтернатив;
- б) разработки альтернатив;
- в) постановки цели принятия УР;
- г) произвольно, без «привязки» к какому-либо этапу.

**Тема 3. Методологические основы подготовки и реализации управленческих решений**

**Вопросы для самопроверки**

1. Почему при РУР необходимо учитывать влияние законов организации в статике и динамике?

2. Как применяются к процессу ППРУР научные подходы? Какие подходы вы можете назвать?

3. Раскройте сущность системного подхода? В чем заключаются правила применения системного подхода в практике РУР? В чем заключается отличие системного подхода от комплексного?

4. Каковы основные элементы воспроизводственного и инновационного подходов? В чем заключается трудность их применения в практике РУР?

5. Раскройте сущность нормативного и директивного (административного) подходов? В чем заключаются особенности применения данных подходов в практике ППРУР?

#### **Темы докладов**

1. Сущность экономических законов функционирования рыночных отношений
2. Роль экономических законов в повышении качества и эффективности управленческих решений.
3. Использование теории полезности в процессе принятия управленческих решений
4. Рыночные институты как условия выбора оптимальных управленческих решений
5. Системный подход при принятии управленческих решений
6. Применение ситуационного подхода при принятии и реализации управленческих решений
7. Особенности применения группового и индивидуального подходов к процессу разработки управленческих решений
8. Применение комплексного подхода к разработке управленческих решений
9. Применение маркетингового подхода к разработке управленческих решений
10. Применение функционального подхода к разработке управленческих решений
11. Применение динамического подхода к разработке управленческих решений
12. Принцип «черного ящика» системного подхода

#### **Ситуационные задания**

1. Вы – руководитель предприятия общественного питания, который придерживается стратегии «низких цен» для привлечения клиентов. В настоящее время в вашем городе организована новая сеть предприятий общественного питания, в котором установлены минимальные цены. Что необходимо предпринять в данной ситуации? Определите настоящее положение вашего предприятия на рынке. Примите управленческое решение по формированию новой стратегии вашего предприятия, используя принцип «черного ящика» системного анализа.

2. На рынке маркетинговых услуг вам предлагают открыть новое предприятие. Сформируйте штат сотрудников и организационную структуру управления; пропишите должностные инструкции.

#### **Практические задания**

1. Заполните таблицы 1, 2, 3 (с указанием списка используемой литературы).

Таблица 1. – Законы организации в статике и динамике

Группы законов	Название закона	Характеристика закона
Законы организации в статике		
Законы организации в динамике		

Таблица 2. - Научные подходы, используемые в практике РУР

Научные подходы	Содержательная характеристика подхода

Таблица 3. – Принципы рациональной организации производственных процессов

Название принципа	Сущность принципа	Формула расчета

2. У фермера три поля, на которых можно выращивать (с разной эффективностью) помидоры и огурцы. Урожайность первого поля составляет 16 т помидоров или 8 т

огурцов за сезон. Урожайность второго – 9 и 6 соответственно, а третьего – по 8 того и другого.

Определите, на каком поле лучше выращивать помидоры, а на каком – огурцы. Постройте кривую производственных возможностей, учитывающую эффективное использование земельных ресурсов фермером.

**Дайте ответы на вопросы (варианты ответов: «да» или «нет»)**

1. Системный подход является методом постановки решения задач
2. Инновационный подход ориентирован на развитие экономики
3. Воспроизводственно-эволюционный подход ориентирован на постоянное возобновление производства объекта для удовлетворения потребностей конкретного рынка с меньшими совокупными затратами на единицу полезного эффекта
4. Глобальный подход применяется при решении вопросов международной стандартизации, метрологии и сертификации
5. Принцип тождества устанавливает требования определенности мышления, где в процессе рассуждения, употребляя некоторый термин, мы должны употреблять его в одном и том же смысле, понимая под ним нечто определенное.

#### **Тема 4. Субъекты и критерии принимаемых решений**

##### **Контрольные вопросы**

1. В чем сущность и роль критерия при выборе альтернатив? Какова взаимосвязь между целью и критерием решения?
2. Каким требованиям должна отвечать система целей организации?
3. Приведите примеры основных и ключевых целей организации и влияния ситуации на процесс их формирования.
4. В чем заключается проблема сбалансированности системы целей и как она связана с обеспечением пропорциональности маркетингового, инновационного, производственного, финансового, кадрового, социального потенциалов организации?
5. Приведите примеры влияния экономических интересов субъектов деятельности на критерии оценки последствий принимаемых управленческих решений.
6. Как влияет цель решения на использование показателя в качестве критерия или ограничения при выборе альтернатив?
7. В чем отличие критических факторов от узких мест и какое значение имеет это разграничение для принятия обоснованных управленческих решений?
8. В чем достоинства и недостатки мультипликативного критерия по сравнению с аддитивным?
9. Какой стиль принятия решений является, на ваш взгляд, предпочтительным и почему?
10. Как влияют личностные черты и характеристики менеджера (в том числе система ценностей) на процесс принятия и реализации решений?
11. Каковы возможности использования соционической типологии личностей (К. Юнг, Майерс-Бриггс) при принятии групповых решений?

##### **Темы докладов**

1. Интеллектуальная деятельность руководителя при разработке и реализации управленческого решения
2. Индивидуальные качества менеджера и стиль руководства при разработке управленческих решений
3. Влияние личностных качеств руководителя на процесс разработки управленческих решений

##### **Ситуационные задания**

1. Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными. Ваши действия?

А. Не оспаривая задания начальника, будете строго придерживаться должностной субординации и предложите подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Б. Ваши действия зависят от того, насколько для вас авторитетен начальник.

В. Выразите подчиненному свое несогласие с заданием начальника, а его предупредите, что впредь в подобных случаях будете отменять задания, порученные подчиненному без согласования с вами.

Г. В интересах дела предложите подчиненному выполнить начатую работу.

2. Вы получили одновременно два срочных задания: от вашего непосредственного начальника и вашего вышестоящего начальника. Времени для согласования сроков выполнения заданий у вас нет. необходимо срочно Начать работу. Ваши действия?

А. В первую очередь начнете выполнять задание того, кого больше уважаете.

Б. Сначала будете выполнять задание, наиболее важное с вашей точки зрения.

В. Сначала выполните задание вышестоящего начальника.

Г. Будете выполнять задание своего непосредственного начальника.

3. Между двумя вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращается к вам с просьбой, чтобы вы разобрались и поддержали его позицию. Ваши действия?

А. Вы должны остановить развитие конфликта на работе, а разрешать конфликтные ситуации – это личное дело конфликтующих.

Б. Лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций.

В. Прежде всего лично попытаетесь разобраться в мотивах конфликта и найдете приемлемый для обоих способ примирения.

Г. Выясните, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаетесь через него воздействовать на этих людей.

4. В самый напряженный период завершения производственного задания в бригаде совершен неблагоприятный поступок, нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущен брак. Бригадиру неизвестен виновник, однако выявить и наказать его необходимо.

Ваши действия?

А. Оставьте выяснение фактов по этому инциденту до окончания выполнения производственного задания.

Б. Заподозренных в проступке вызовете к себе, круто поговорите с каждым с глазу на глаз, предложите им назвать виновного.

В. Сообщите о случившемся тем из рабочих, которым наиболее доверяете. Предложите им выяснить конкретных виновных и доложить.

Г. После смены проведете собрание бригады, публично потребуете выявления виновных и их наказания.

5. Студентам предлагается представить, что они – ремонтные рабочие широкого профиля. Каждый день рабочие ездят в разные районы города для выполнения ремонтных работ на небольших грузовиках и им нравится, когда грузовик хорошо выглядит. Рабочие стараются держать свои грузовики в хорошем состоянии. Естественно, что каждый из рабочих хотел бы получить новый грузовик.

Ниже приводятся некоторые факты о грузовиках и членах команды, которые сообщил руководитель ремонтных рабочих.

Георгий – 17 лет в фирме, срок службы грузовика фирмы «Форд» – 2 года;

Сергей – 11 лет в фирме, срок службы грузовика фирмы «Тойота» – 5 лет;

Иван – 10 лет в фирме, срок службы грузовика фирмы «Форд» – 4 года;

Елена – 5 лет в фирме, срок службы грузовика фирмы «Форд» – 3 года;

Мария – 3 года в фирме, срок службы автомобиля фирмы «Шевроле» – 5 лет.

Большинство из них выполняет работу в пределах города, а Ивану и Елене приходится ездить за город. В результате мелкой аварии по вине Елены у нее плохо закрывается дверца автомобиля.

Руководство фирмы выделило бригаде новый грузовик «Форд». Вопрос – кому его отдать? Не запрещено производить обмен машинами между членами бригады. Следует учитывать также и то, что Мария согласна произвести обмен своей машины только на машину марки «Форд».

**б.** «Я ожидаю от всех менеджеров нашего подразделения только рациональных действий при принятии каждого отдельного решения, – заявила Элеонор Джонсон, вице-президент по маркетингу «Олимпик Компани». – Каждый из вас, независимо от занимаемой должности, нанимался, чтобы быть профессиональным рационалистом, и я ожидаю от всех вас не только знаний о том, что вы делаете и почему, но и соблюдения правильности в принятии решений. Я знаю, что кто-то сказал, что хороший менеджер нуждается только в том, чтобы быть правильным в более половины принятых им решений. Но для меня этого недостаточно. Я соглашусь признать только случайно сделанную вами ошибку, и то, если она была за пределами вашего контроля. Но я никогда не пойму вас, если вы будете действовать нерационально».

«Я согласен с вашей идеей, Элеонор, – сказал Джил Голдберг, ее менеджер по рекламе, – и я всегда пытался быть рациональным и логичным в моих решениях. Однако я был бы вам благодарен, если бы вы помогли мне точно объяснить, что такое действовать рационально».

Вопрос. В чем сущность и необходимость рациональных управленческих решений?

#### **Практические задания**

**1.** Определите, какие из нижеперечисленных критериев соответствуют интересам основных заинтересованных групп: собственников, потребителей, персонала, инвесторов, кредиторов, поставщиков, налоговых органов, местного сообщества.

Предлагаемые критерии при принятии решений: рентабельность собственного капитала, внутренний темп роста, рентабельность активов, максимизация дивидендов, максимизация фонда оплаты труда, чистый оборотный капитал, индекс конкурентоспособности продукции, график возврата полученного кредита и процентов по нему, график налоговых платежей, налоговые платежи, удовлетворенность потребителей, удовлетворенность сотрудников, рост числа рабочих мест, сокращение вредных выбросов, занятость населения, длительность контрактов, максимизация цепы за товар.

Ответьте на следующие вопросы: нет ли дублирования среди названных критериев? Являются ли критериями сами показатели или их максимальные, оптимальные, минимальные, удовлетворительные значения? Для каких показателей критериальными значениями будут максимальные, оптимальные, минимальные, удовлетворительные?

**2.** Установлено, что многочисленные психологические факторы и личностные особенности сказываются на процессе принятия решений. Пере числите негативные психологические факторы и личностные особенности, влияющие на принятие решения руководителем. Перечислите позитивные психологические факторы и личностные особенности, влияющие на принятие решения руководителем.

#### **Тестовые задания**

**1. Что не может быть рассмотрено как преимущество обобщающего критерия выбора альтернатив по сравнению с частным?**

а) возможность учесть разнонаправленное движение (изменение) частных показателей, характеризующих работу по отдельным направлениям;

б) учет значимости отдельных сторон деятельности;

в) возможность однозначного суждения об относительном преимуществе (недостатке) варианта решения;

г) возможность «перекрыть» ухудшение деятельности по одному направлению за счет улучшения по другому;

д) возможность учесть однонаправленное (по с разной скоростью) изменение частных показателей.

**2. Что является критерием эффективности управленческого решения?**

- а) количество корректировок, которое необходимо вносить при исполнении управленческого решения;
- б) согласованность деятельности при исполнении решения;
- в) мотивационный потенциал управленческого решения;
- г) соотношение эффекта от реализации управленческого решения к затратам на его разработку и осуществление;
- д) достаточное количество, полнота и ценность информации о выполняемой по данному решению работе;

**3. На основании чего в процессе управленческого контроля количественно определяют эффект управленческого решения?**

- а) нормативов;
- б) норм;
- в) показателей;
- г) критериев;
- д) шкал;

**4. Что относится к формам экономической ответственности?**

- а) убытки;
- б) ущерб (экономический);
- в) упущенная выгода;
- г) дискреционная ответственность;
- д) личная материальная ответственность руководителя.

**5. Какое последствие является прямым при решении о расширении зон обслуживания ткачей?**

- а) снижение производительности оборудования и объема выпуска на ткацком участке в условиях неизменного количества ткацких станков;
- б) рост постоянных расходов на единицу продукции;
- в) снижение качества тканей из-за меньшего внимания к выполнению профилактических приемов;
- г) повышение обрывности и расхода пряжи на 100 м суровых тканей;
- д) рост производительности труда.

**6. Какое из последствий решения о расширении зоны обслуживания ткачей является отдаленным?**

- а) рост производительности труда;
- б) рост усталости работниц;
- в) ухудшение социально-психологического климата в коллективе;
- г) рост травматизма и профессиональных заболеваний;
- д) абсолютное высвобождение ткачей.

**7. Какие последствия являются альтернативными?**

- а) снижение производительности труда при освоении новой продукции;
- б) более высокая себестоимость производства новой продукции (модернизированной) по сравнению с традиционной;
- в) недополученная прибыль вследствие вынужденного уменьшения выпуска традиционных изделий в условиях ограниченности производственных мощностей;
- г) большая величина остатков нерезализованной новой продукции в сравнении с традиционной;
- д) рост квалификации конструкторов и технологов.

**8. Что является недостатком коллективного решения?**

- а) низкая оперативность;
- возможность учесть опыт и знания разных людей;
- привлечение рядовых сотрудников к управлению;
- коллективная ответственность;
- парадокс голосования.



**9. Кто более склонен принимать осторожные решения?** Отметьте правильный ответ.

- менеджеры старшего возраста;
- люди, проработавшие в фирме продолжительное время;
- менеджеры с высоким уровнем образования;
- менеджеры с более высоким статусом, большей властью и большими доходами;
- женщины;

**10. Какой тип личности наиболее подходит для изучения возможностей при принятии решений в команде?**

- а) сенсорный тип;
- б) мыслительный тип;
- в) интуитивный тип;
- г) чувствующий тип;
- д) интроверт.

**11. Какие виды деятельности осуществляет руководитель в ходе разработки управленческого решения?**

- а) рациональную и иррациональную;
- б) программную и непрограммную;
- в) бюрократическую и инновационную;
- г) творческую и технократическую.

**12. Какой вид целевых технологий не выделяется?**

- а) регламентная;
- б) программно-целевая;
- в) ситуационно-целевая;
- г) инициативно-целевая.

## **Тема 5. Информационное обеспечение принятия управленческих решений**

### **Контрольные вопросы**

1. В чем состоят основные недостатки наиболее распространенных систем обработки, хранения и передачи внешней входящей информации?

2. Что такое информационный поток и какие характеристики для управленческих решений он имеет?

3. Раскройте понятие «конечная информация», приведите примеры.

4. Раскройте содержание основных принципов формирования системы информационного обеспечения управленческих решений.

5. Какие параметры управленческой информации характеризуют ее качество?

6. Какими методами обеспечивается достоверность управленческой информации?

7. Дайте характеристику методов определения и оптимизации состава необходимой и достаточной для управления организацией информации.

8. Раскройте содержание, назначение и методы анализа информационной модели управления.

9. Как влияет автоматизация информационного обеспечения и решения управленческих задач на организацию управления и управленческих труд?

10. Дайте характеристику задач и содержания информационной базы управления организацией.

11. Какие новые информационные технологии применяются в управлении организациями? Как они влияют на процессы разработки, принятия и реализации решений?

### **Темы докладов**

1. Роль информации в процессе принятия управленческого решения

2. Получение информации на основных этапах разработки управленческих решений

3. Способы представления информации

4. Внутренняя и внешняя информация
5. Основные источники информации для прогнозирования управленческих решений
6. Процесс обмена информацией между организацией и внешней средой
7. Информационная модель организации в процессе принятия управленческого решения
8. Особенности информационной поддержки процесса принятия управленческого решения
9. Информационные технологии в процессе разработки и организации управленческого решения
10. Методы поддержки принятия решений на основе информационных технологий

#### **Практические задания**

**1.** Многие из факторов, затрудняющих межличностные и внутриорганизационные коммуникации, влияют на принятие решений. Перечислите данные факторы. Дайте им характеристику.

**2.** Руководители могут быть настолько перегружены информацией и текущей работой, что будут не в состоянии воспринять открывающиеся возможности. Согласно одному исследованию руководители дают разное определение одной и той же проблемы в зависимости от отделов, которые возглавляют.

Руководитель может чувствовать, что вышестоящий начальник будет раздражен, если ему сообщить о реальной или потенциальной проблеме: «проблемы – это плохо», ибо гораздо важнее «хорошо выглядеть». Прокомментируйте ваше видение данного высказывания.

**3.** Что вы понимаете под информацией для рационального решения проблем? Приведите примеры подобной информации.

#### **Тестовые задания**

**1. Как отразится на принятии управленческого решения сбор большого числа информации?**

- а) повысит качество управленческого решения;
- б) повысит надежность управленческого решения;
- в) повысит эффективность управленческого решения;
- г) приведет к принятию ошибочных управленческих решений.

**2. Релевантная информация – это:**

- а) информация, полученная в результате обобщения прошлого опыта;
- б) информация, касающаяся конкретной проблемы;
- в) избыточная информация;
- г) информация, существенная для сравнения альтернативных вариантов;
- д) информация, полученная в результате анализа хозяйственной деятельности объекта управления.

**3. Природа взаимоотношений между участниками экономической организации в рамках власти и иерархии формирует:**

- а) каналы коммуникации;
- б) организационную структуру;
- в) организационную культуру;
- г) механизм принятия управленческого решения.

**4. С точки зрения информационного аспекта, управленческий выбор решений – это:**

- а) создание информационной сети;
- б) применение имеющейся информации;
- в) обработка серии информационных сообщений;
- г) формирование информационной культуры.

**5. С точки зрения информационного аспекта, решение для других единиц принятия решений, т. е. для других организаций, является:**

- а) информационной задачей;
- б) информационным сигналом;
- в) условием;
- г) критерием информированности.

**6. От чего зависят коммуникационные потребности организации?**

- а) от факторов внешней среды;
- б) факторов внутренней среды;
- в) организационной культуры;
- г) степени децентрализации организации.

**7. Где производятся сигналы, входящие в процесс всеобщего информационного обмена?**

- а) на стадии взаимодействия организации и внешней среды;
- б) в ближнем окружении организации;
- в) внутри самих организаций;
- г) в дальнем окружении организации.

**8. Процесс целенаправленного преобразования исходной информации о состоянии и условиях функционирования объекта управления в информацию о наиболее рациональном пути достижения этим объектом желательного состояния в будущем – это:**

- а) формулирование проблемы;
- б) делегирование полномочий;
- в) принятие решения;
- г) процесс мотивации.

**9. Совокупность данных об экономической ситуации, доведенных до сведения агентов институтами статистики, органами прогнозирования или же органами содействия принятию решения, – это:**

- а) неопределенность;
- б) потенциал организации;
- в) информация;
- г) система ценностей.

**10. Теория, трактующая проблемы информации в сфере взаимоотношений между организациями, – это:**

- а) экономическая теория информации;
- б) теория управления;
- в) организационная теория;
- г) теория взаимодействия субъектов.

**11. Информация – это:**

а) совокупность данных об экономической ситуации, доведенных до сведения агентов институтами статистики, органами прогнозирования или же органами содействия принятию решения;

б) превращенная форма знаний, обеспечивающая их распространение и социальное функционирование;

в) знания, отчужденные от его носителей и обобществленные для всеобщего пользования;

г) все варианты ответов верны.

**12. Информация в научном понимании – это:**

а) акт целенаправленного изменения или разрешения ситуации, формула действия, вариант воздействия;

б) выбор цели действия и способов ее выполнения;

в) отражение в сознании человека окружающей его действительности;

г) выбор альтернативы.

**13. Социально значимая информация, содержащаяся во всех действующих в обществе информационных системах, которая может быть использована для принятия решений во всех сферах человеческой деятельности, – это:**

- а) информационный ресурс;
- б) информационный продукт;
- в) информационная система;
- г) информация.

**14. Совокупность данных об экономической ситуации, доведенных до сведения агентов институтами статистики, органами прогнозирования или же органами содействия принятию решения, – это:**

- а) потенциал организации;
- б) система ценностей;
- в) неопределенность;
- г) информация.

**Дайте ответы на вопросы (варианты ответов: «да» или «нет»)**

**1.** Информационная система должна рассматриваться как среда, обеспечивающая целенаправленную деятельность предприятия

**2.** Информация хранится, передается и обрабатывается в знаковой форме

**3.** Создание автоматизированного рабочего места руководителя предполагает, что основные операции по накоплению, хранению и переработке информации возлагается на вычислительную технику

**4.** Основная цель коммуникационного процесса – обеспечение понимание информации, являющейся предметом общения

**5.** В организационных коммуникациях основным является совершенствование информационного потока

**Открытые вопросы**

**1.** Руководитель, хорошо знающий технологию производства и экономические показатели, проверяет и оценивает достоверность информации через систему контроля. Можно ли говорить, что полученная информация вполне объективна? Аргументируйте свой ответ. Как руководителю убедиться в достоверности полученной информации?

**2.** Линейная организационная структура состоит только из взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы, где каждый работник подчинен только одному руководителю. Можно ли говорить о качестве и оперативности получаемой информации при такой организации производства? Ответ обоснуйте.

**Тема 6. Условия неопределенности и риска при принятии управленческого решения**

**Контрольные вопросы**

**1.** Почему управленческие решения содержат неопределенность и риск?

**2.** Как классифицируются риски по признаку происхождения и по структурному признаку?

**3.** Чем различаются вынужденный и невынужденный риски?

**4.** Как подразделяются руководители по отношению к риску?

**5.** Как определяется наиболее вероятный результат принятого управленческого решения?

**6.** Какова роль информации при управлении риском?

**7.** Какие функции реализуют субъект и объект управления в риск-менеджменте?

**8.** Дайте характеристику способов оценки степени риска.

**Темы докладов**

**1.** Управленческие решения, принятые в условиях определенности и неопределенности. Их отличие

**2.** Характеристика условий неопределенности при принятии решений

**3.** Сущность неопределенности

4. Виды неопределенности, возникающие в процессе принятия решений
5. Основные пути устранения неопределенности при принятии решений
6. Природа риска в процессе принятия решений
7. Типичные признаки рискованных ситуаций, возникающих при принятии решений
8. Типы рисков при принятии решений
9. Факторы, влияющие на риск в процессе принятия решений
10. Виды риска при принятии рискованных решений
11. Специфика управленческого поведения при принятии решений в условиях неопределенности и риска
12. Природа риска в процессе принятия решений
13. Типичные признаки рискованных ситуаций, возникающих при принятии решений
14. Типы рисков при принятии решений
15. Факторы, влияющие на риск в процессе принятия решений
16. Виды риска при принятии рискованных решений
17. Специфика управленческого поведения при принятии решений в условиях неопределенности и риска

#### **Темы рефератов**

1. Критерии определенности информации в условиях: определенности, вероятностной определенности (риска), неопределенности (ненадежности)
2. Преимущества решений, принимаемых в условиях определенности (достоверности)
3. Решения, принимаемые в условиях риска (измеримой неопределенности) с помощью введения вероятностных оценок
4. Искусство руководителя при принятии решений в условиях риска
5. Роль эвристических способностей лица, принимающего решение
6. Сущность различных видов неопределенностей в принятии решений.
7. Риск и его разновидности
8. Признаки рискованных ситуаций в процессе принятия управленческого решения
9. Последовательность проведения анализа риска
10. Оценка рисков с финансовой стороны в процессе принятия управленческого решения
11. Определение финансовой состоятельности (ликвидности проекта)
12. Определение экономической целесообразности (эффективности) вложений финансовых средств
13. Установка допустимого уровня риска в процессе принятия управленческого решения
14. Разработка мероприятий по снижению риска в процессе принятия управленческого решения
15. Анализ отдельных операций по выбранному уровню риска в процессе принятия управленческого решения
16. Качественный анализ рисков в процессе принятия управленческого решения
17. Количественный анализ рисков в процессе принятия управленческого решения
18. Источники неопределенности в процессе принятия управленческих решений
19. Факторы, влияющие на риск в процессе принятия управленческих решений
20. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска
21. Управленческое поведение при принятии решений в условиях риска
22. Влияние внешней среды и индивидуальными свойствами личности на принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска

#### **Тренировочные задания**

1. Что такое принимать решения в условиях определенности?
2. Что такое принимать решения в условиях неопределенности?

3. Что такое принимать решения в условиях риска?

4. Какое управленческое решение вы примете в следующей ситуации: вы и ваши конкуренты производят один и тот же продукт на рынок. Однажды вы узнаете, что конкуренты закупили новое технологическое оборудование, которое уже введено в эксплуатацию и в скором времени произойдет снижение себестоимости продукции.

#### **Практические задания**

1. Можно ли утверждать, что все условия неопределенности при принятии решения характеризуются отсутствием достаточного количества информации для целесообразной организации действий? Ответ обоснуйте.

2. Допустимый риск – это риск решений, в результате неосуществления которых предприятию грозит потеря прибыли. Можно ли утверждать, что предпринимательская деятельность сохраняет свою экономическую целесообразность и при этом потери минимальны? Аргументируйте свой ответ. Приведите примеры.

3. Существует несколько способов получения организацией релевантной информации, позволяющей объективно рассчитывать риск. Когда внешняя информация недоступна, организация может добыть ее своими силами, проведя исследование. Какое исследование при этом наиболее эффективно? Приведите пример.

4. К субъективным относятся факторы, характеризующие непосредственно конкретное предприятие: стратегию развития, производственные мощности, используемые технологии, кадры и т.д. Можно ли утверждать, что данные факторы являются управляемыми и их действия можно минимизировать? Приведите примеры ограничений данных факторов.

5. Риск – это угроза потери предприятием части своих ресурсов или появление дополнительных расходов в результате осуществления производственной деятельности. Можно ли утверждать, что риск – это возможность отклонения конкретных результатов от ожидаемых, связанных с дополнительными приобретениями? Приведите примеры.

#### **Тестовые задания**

1. В процессе принятия решений возникают следующие виды неопределенности в зависимости от причин ее появления:

а) количественная, обусловленная большим числом элементов проблемной ситуации;

б) стоимостная, обусловленная высокой стоимостью за определенность ситуации;

в) информационная, обусловленная недостатком информации;

г) ограничительная, обусловленная возможными ограничениями в ситуации принятия управленческого решения.

2. К типичным признакам рискованных ситуаций следует отнести:

а) величину потенциального ущерба;

б) величину потенциального выигрыша;

в) альтернативность выбора;

г) возможность управлять рисками.

3. Содержание риск-менеджмента можно свести к получению максимально возможного дохода в условиях неопределенности и риска?

а) нет;

б) да.

4. Для снижения риска широко используются приемы:

а) делегирование управленческих полномочий;

б) получение дополнительной информации о ситуации;

в) страхование;

г) вложение средств в другой бизнес.

5. Риски можно оценить:

а) методом платежной матрицы;

б) определением общей прибыли;

в) используя понятие «полезность»;

г) вычислив стандартное отклонение доходов.

**6. Условия определенности – это:**

- а) достаточное количество информации и высокая степень ее достоверности;
- б) достаточное количество информации и низкая степень ее достоверности;
- в) не вполне отчетливая, неточная, неясная информация о каком-либо объекте или процессе;

г) нет правильного варианта ответа.

**7. Неопределенность – это:**

- а) достаточное количество информации и высокая степень ее достоверности;
- б) достаточное количество информации и низкая степень ее достоверности;
- в) не вполне отчетливая, неточная, неясная информация о каком-либо объекте или процессе;

г) нет правильного варианта ответа.

**8. Личностная неопределенность – это:**

- а) не вполне отчетливая, неточная, неясная информация о каком-либо объекте или процессе;

б) неопределенность психических процессов, состояний и свойств личности;

в) неуверенность в правильности принимаемого управленческого решения;

г) все перечисленное верно.

**9. К случайным факторам относят:**

- а) такие определенные факторы, которые при массовом появлении описываются законом распределения;

б) такие неопределенные факторы, которые при многократном появлении описываются законом распределения;

в) такие определенные факторы, которые при многократном появлении описываются законом распределения;

г) такие неопределенные факторы, которые при массовом появлении описываются законом распределения.

**10. Если случайные факторы подчиняются законам распределения, то они:**

а) малопредсказуемы;

б) предсказуемы с высокой степенью вероятности;

в) в среднем предсказуемы;

г) не предсказуемы вообще.

**11. Неопределенность характерна для тех управленческих решений, при которых:**

а) среда разработки решений не меняется;

б) среда разработки решений меняется, но очень медленно;

в) среда разработки решений иногда (чаще в критических ситуациях) меняется;

г) среда разработки решений меняется быстро.

**12. Что не характеризуется наивысшим потенциалом неопределенности при принятии решений:**

а) экономическая среда;

б) социально-культурная среда;

в) политическая среда;

г) наукоемкая среда.

**13. Риск – это:**

а) невозможность положительного исхода;

б) возможность неудачи, соотношение отрицательного исхода и положительного исхода;

в) не вполне отчетливая, неточная, неясная информация о каком-либо объекте или процессе;

г) нет правильного варианта ответа.

**14. Вероятность результата может быть оценена:**

- а) статистическими методами;
- б) методами математического моделирования;
- в) математическими методами;
- г) верны ответы а и в.

**15. Искусство управления риском в неопределенной хозяйственной ситуации, основанное на прогнозировании риска и приемов его снижения, – это:**

- а) стратегический менеджмент;
- б) риск-менеджмент;
- в) инновационный менеджмент;
- г) нет правильного варианта ответа.

**Тема 7. Власть и организационная иерархия при разработке и принятии управленческого решения**

**Контрольные вопросы**

1. Дайте определение понятию «власть».
2. В чем состоит отличие понятий «харизма» и «лидерство»?
3. Что относится к источникам власти?
4. Охарактеризуйте группы, на которые разделены источники власти.
5. Перечислите проблемы, которые возникают при применении власти.
6. В чем заключается суть делегирования полномочий?
7. Чем отличается распределение полномочий от их делегирования?
8. В чем состоит суть распорядительных полномочий?
9. Какие обстоятельства необходимо учитывать при распределении управленческих полномочий?
10. Охарактеризуйте два подхода к распределению полномочий в организациях.
11. Дайте определение понятию «децентрализация».
12. Дайте определение понятию «централизация».
13. Перечислите требования (принципы) передачи полномочий.
14. Какие факторы влияют на уровень децентрализации?
15. Какие преимущества и недостатки централизованного управления вы знаете?

**Темы докладов**

1. Менеджер и психологические требования к менеджеру
2. Власть, авторитет менеджера и стили управления
3. Мышление руководителя в процессе принятия управленческих решений
4. Делегирование полномочий и распорядительная деятельность
5. Субъекты управленческого взаимодействия
6. Сущность конфликта в процессе принятия управленческого решения
7. Способы разрешения конфликтов
8. Конструктивная роль конфликтов
9. Управление конфликтами

**Темы рефератов**

1. Делегирование полномочий при принятии управленческого решения
2. Влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия управленческого решения
3. Социально-психологические и этические методы реализации управленческих решений
4. Причины возникновения конфликтов и их характеристика
5. Конструктивная роль конфликтов
6. Управление конфликтными ситуациями
7. Классификация конфликтов и причины их возникновения
8. Способы разрешения конфликтов



9. Стратегии и стили конфликтного взаимодействия в процессе разработки и принятия управленческого решения
10. Место конфликтов в системе факторов, влияющих на процесс принятия управленческого решения
11. Стили управленческой деятельности
12. Теории и типы лидерства и власти
13. Коммуникационный процесс при принятии управленческого решения.
14. «Я-высказывания»
15. Деловые совещания при коллективном принятии управленческого решения
16. Культура поведения руководителя в процессе организации управленческого решения
17. Управленческие ошибки руководителей
18. Концептуальные основы разработки теории принятия решений в управленческой деятельности руководителя
19. Эффективная работа руководителя
20. Ответственность руководителя за принятое решение

#### **Ситуационное задание**

Предприятие производит электроплиты, реализуя 400 плит в месяц по цене 250 тыс. руб. (без НДС). Переменные издержки составляют 150 тыс. руб. / шт., постоянные издержки предприятия – 35 000 тыс. руб. в месяц. Финансовые результаты приведены в таблице.

Показатель	На единицу продукции, руб.	%	Долей единицы
Цена изделия	250 000	100	1
Переменные издержки	150 000	60	0,6
Валовая маржа (250 000 - 150 000)	100 000	40	0,4

Возьмите на себя роль финансового директора предприятия и ответьте на следующие вопросы.

1. Начальник отдела маркетинга полагает, что увеличение расходов на рекламу на 10 000 тыс. руб. в месяц способно дать прирост ежемесячной выручки от реализации на 30 000 тыс. руб. Следует ли одобрить повышение расходов на рекламу?
2. Заместитель генерального директора по производству хотел бы использовать более дешевые материалы, позволяющие экономить на переменных издержках по 25 тыс. руб. на каждую единицу продукции. Однако начальник отдела сбыта опасается, что снижение качества плит приведет к снижению объема реализации до 350 шт. в месяц. Следует ли переходить на более дешевые материалы?
3. Начальник отдела маркетинга предлагает снизить цену реализации на 20 тыс. руб. и одновременно довести расходы на рекламу до 15 000 тыс. руб. в месяц. Отдел маркетинга прогнозирует в этом случае увеличение объема реализации на 50%. Следует ли одобрить такое предложение?
4. Начальник отдела сбыта предлагает перевести своих сотрудников с окладов (суммарный месячный фонд заработной платы – 6000 тыс. руб.) на комиссионное вознаграждение 15 тыс. руб. с каждой проданной плиты. Он уверен, что объем продаж вырастет на 15%. Следует ли одобрить такое предложение?
5. Начальник отдела маркетинга предлагает снизить отпускную оптовую цену, чтобы стимулировать сбыт и довести дополнительный ежемесячный объем оптовых продаж до 150 плит. Какую оптовую цену на дополнительную продукцию следует назначить, чтобы прибыль возросла на 3000 тыс. руб.?

#### **Практические задания**

1. Существуют понятия меры ответственности и формы ответственности. Поясните, есть ли различие между ними. Приведите примеры меры ответственности руководителя, формы ответственности руководителя.

2. Ответственность за результаты принятого решения и его исполнения (или неисполнения) – весьма важный фактор управленческой деятельности, поэтому менеджер в процессе разработки управленческого решения должен оценить возможную меру ответственности каждой альтернативы. Опишите процесс оценки меры ответственности руководителя.

3. Под ответственностью будем понимать принуждение к соблюдению и исполнению определенных требований, норм и правил. Такие требования и нормы могут быть выработаны и установлены:

– государством (законом) – тогда речь идет о юридической ответственности;

– руководством определенной организации – в этом случае ответственность можно определить как корпоративную.

#### **Тестовые задания**

##### **1. Власть – это:**

а) возможность влиять на поведение других;

б) потенциал, имеющийся у ее пользователя, который существует не только тогда, когда применяется;

в) обладание положением и ресурсами для управления или оказания влияния;

г) все варианты ответов верны.

2. Кто считал, что в основе власти лежит возможность удовлетворения потребностей?

а) М. Вебер;

б) А. Маслоу;

в) Г. Саймон;

г) К. Эрроу.

##### **3. Авторитет – это:**

а) власть, построенная не на логике или давней традиции, а на силе личных качеств или способностей лидера;

б) способность выдвинуть мотивирующую цель для группы и/или организации и эффективно использовать все имеющиеся источники власти для превращения созданного видения будущего в реальность;

в) власть, возникшая на формальной основе, как данная кому-то, и принимаемая подчиненными как то, с чем они согласны и считают правильным;

г) власть, которая базируется на возможности доступа к нужной и важной информации и умении использовать ее для влияния на подчиненных.

4. Власть, построенная не на логике или давней традиции, а на силе личных качеств или способностей лидера – это:

а) авторитет;

б) харизма;

в) лидерство;

г) власть информации.

5. Способность выдвинуть мотивирующую цель для группы и/или организации и эффективно использовать все имеющиеся источники власти для превращения созданного видения будущего в реальность – это:

а) лидерство;

б) авторитет;

в) харизма;

г) власть над ресурсами.

##### **6. К источникам власти, имеющим личностную основу, не относится:**

а) право на власть;

б) власть связей;

в) экспертная власть;

г) власть примера.

**7. К каким источникам власти относятся вознаграждение, принуждение, власть связей?**

- а) источники власти, имеющие личностную основу;
- б) источники власти со стороны внешней среды;
- в) источники власти, имеющие информационную основу;
- г) источники власти, имеющие организационную основу.

**8. Власть, основанная на принуждении, – это:**

- а) власть, при которой исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие;
- б) власть, при которой исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать таким образом, который помешает удовлетворению какой-то насущной потребности или может создать какие-то другие неприятности;
- в) власть, при которой характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий;
- г) власть, которая базируется на возможности доступа к нужной и важной информации и умении использовать ее для влияния на подчиненных.

**9. Власть, при которой исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказание и что его долг – подчиняться им, потому что руководитель стоит на более высокой ступеньке организационной иерархии, – это:**

- а) власть, основанная на вознаграждении;
- б) власть связей;
- в) власть информации;
- г) законная власть.

**10. К силам, действующим на подчиненных, относится:**

- а) то, что люди принимают власть других только до какого-либо предела;
- б) то, что принятие власти включает и ответственность;
- в) то, что власть может не приниматься в периоды длительных конфликтов;
- г) то, что экономические условия могут сделать принятие власти более или менее спокойным.

**11. Какой элемент решаемых проблем, от которых зависят масштабы полномочий, является лишним?**

- а) сложность;
- б) важность;
- в) многомерность;
- г) разнообразие.

**12. Что принято понимать под предоставлением прав и обязанностей работникам в соответствии с занимаемым местом на иерархической лестнице?**

- а) делегирование полномочий;
- б) управление;
- в) распределение полномочий;
- г) контроль.

**13. Что принято понимать под передачей руководителем части своих полномочий подчиненным?**

- а) делегирование полномочий;
- б) управление;
- в) распределение полномочий;
- г) контроль.

**14. Какой вид управленческих полномочий состоит в том, что их обладатели имеют право принимать решения, обязательные для исполнения теми, кого они касаются?**

- а) распорядительные;
- б) рекомендательные;
- в) координационные;

г) согласительные.

**15. Какой вид управленческих полномочий заключаются в том, что их обладатели при необходимости могут давать советы нуждающимся в них руководителям или исполнителям, как лучше решить тот или иной вопрос?**

- а) распорядительные;
- б) рекомендательные;
- в) координационные;
- г) согласительные.

**16. Какой вид управленческих полномочий предоставляет возможность их носителям осуществлять в официально установленных рамках проверку деятельности руководителей и исполнителей, требовать от них предоставления обязательной информации, осуществлять ее анализ и направлять полученные результаты вместе с собственными выводами в соответствующие инстанции?**

- а) распорядительные;
- б) контрольно-отчетные;
- в) координационные;
- г) согласительные.

**17. Какой вид управленческих полномочий связан с выработкой и принятием совместных решений?**

- а) распорядительные;
- б) контрольно-отчетные;
- в) координационные;
- г) согласительные.

**18. Какие люди или структуры управления могут обладать координационными полномочиями?**

- а) специалисты;
- б) консультанты;
- в) референты;
- г) комитеты и комиссии.

**19. Какой вид управленческих полномочий состоит в том, что их обладатель в обязательном порядке высказывает в пределах компетенции свое отношение к решениям, принимаемым в рамках линейных или функциональных полномочий?**

- а) рекомендательные;
- б) контрольно-отчетные;
- в) координационные;
- г) согласительные.

**20. При каком подходе к распределению полномочий, они принимаются исключительно от непосредственного руководителя и только перед ним осуществляется вся полнота ответственности?**

- а) делегирование полномочий;
- б) распределение полномочий;
- в) поглощение полномочий;
- г) единоначалие полномочий.

**21. Что такое «проблема централизации и децентрализации»?**

- а) проблема делегирования полномочий на принятие любых категорий решений на одном уровне управленческой иерархии;
- б) проблема делегирования полномочий на принятие четко определенных категорий решений на одном уровне управленческой иерархии;
- в) проблема делегирования полномочий на принятие четко определенных категорий решений на отдельных уровнях управленческой иерархии;
- г) проблема делегирования полномочий на принятие любых категорий решений на отдельных уровнях управленческой иерархии.

**22. Концентрация решений на одном структурном уровне без их перемещения на нижестоящие уровни называется:**

- а) централизацией;
- б) децентрализацией;
- в) делегированием полномочий;
- г) деконцентрацией.

**23. Перемещение решений вниз, придание большей самостоятельности отдельным структурным подразделениям называется:**

- а) централизацией;
- б) децентрализацией;
- в) концентрацией;
- г) деконцентрацией.

**24. Разница между централизованным и децентрализованным принятием решений заключается:**

- а) в степени риска принятия решений;
- б) уровнях, на которых принимаются решения;
- в) масштабах полномочий;
- г) степени делегирования полномочий.

**25. Что предполагает перемещение центров принятия решений вниз?**

- а) большую самостоятельность структурных подразделений;
- б) меньшую самостоятельность структурных подразделений;
- в) отсутствие самостоятельности структурных подразделений;
- г) некомпетентность в данном вопросе вышестоящих уровней.

**26. Перемещение центров принятия решений вниз подразумевает:**

- а) стратегическое управление;
- б) оперативное управление;
- в) тактическое управление;
- г) управление риском.

**27. Перемещение центров принятия решений вверх подразумевает:**

- а) стратегическое управление;
- б) оперативное управление;
- в) тактическое управление;
- г) управление риском.

**28. Степень централизации и децентрализации зависит:**

- а) от организационной культуры в конкретной организации;
- б) самостоятельности отдельных подразделений;
- в) количества структурных уровней;
- г) масштаба полномочий.

**29. Что ведет к снижению оперативности в принятии решений?**

- а) централизация;
- б) децентрализация;
- в) концентрация;
- г) деконцентрация.

**30. При децентрализации:**

- а) полномочия и ответственность передаются на нижестоящий уровень;
- б) делегируются лишь полномочия, всю ответственность продолжает нести старший руководитель;
- в) руководитель не делегирует полномочия и сам несет ответственность за принятие решений;
- г) руководитель делегирует полномочия и несет солидарную ответственность вместе с теми, кому он их передал.

**31. В чем состоит отличие власти от иерархии?**

а) иерархия устанавливается в рамках строго определенных общественных связей, а власть может возникнуть путем делегирования полномочий в принятии решений в результате простого соглашения;

б) власть устанавливается в рамках строго определенных общественных связей, а иерархия может возникнуть путем делегирования полномочий в принятии решений в результате простого соглашения;

в) власть всегда формализована;

г) все варианты ответов верны.

### **32. В чем состоит ценность власти для организации?**

а) власть позволяет руководителям реализовать свои интересы;

б) власть уменьшает степень сложности принятия решений;

в) власть способствует сокращению влияния внешней среды на организацию;

г) власть приводит к повышению эффективности функционирования организации.

### **33. На чем основывается жизнедеятельность иерархической организации?**

а) на обмене информацией;

б) личных симпатиях;

в) родственных связях;

г) интересах руководителей.

## **Тема 8. Планирование и организация управленческих решений**

### **Контрольные вопросы**

1. Раскройте сущность и определите задачи планирования управленческих решений в организации.

2. В чем состоят основные отличия планирования управленческих решений от планирования деятельности организации?

3. При каких обстоятельствах возникает необходимость корректировки плановых решений?

4. Какие особенности присущи планированию принятия управленческих решений?

5. Как связано планирование управленческих решений с банком ситуаций (проблем) и решений организации?

6. Дайте характеристику общих принципов планирования разработки, принятия и реализации управленческих решений.

7. Какова связь портфеля и банка управленческих решений в организации? Раскройте содержание принципов формирования портфеля управленческих решений.

8. Дайте характеристику этапам, целям и задачам формирования портфеля решений организации.

9. Раскройте содержание применяемых в планировании управленческих решений подходов.

10. Что такое «дерево» целей? Каковы его особенности и использование в планировании управленческих решений и соотношение с иерархией управления организацией?

11. Определите структуру функционально-стоимостной модели управления разработкой, принятием и реализацией решений и ее использование в планировании.

12. Какие преимущества и недостатки имеет табличная форма представления программ разработки и реализации решений?

13. Дайте характеристику линейных и сетевых графиков, их преимуществ, недостатков и условий эффективного применения в программировании решений.

14. Каким образом производится подбор исполнителей работ и этапов программы разработки и реализации управленческого решения?

15. Какие условия следует обеспечить для эффективного выполнения программных работ?

16. В чем заключаются особенности планирования и организации процессов принятия управленческих решений, в том числе индивидуальных и коллективных?

## Тема 9. Организация и контроль выполнения управленческих решений

### Контрольные вопросы

1. Из каких процедур состоит этап контроля управленческого решения?
2. В каких случаях принятое решение может не проходить процедуру утверждения руководителем?
3. После прохождения какой процедуры в принятое решение не могут вноситься никакие изменения?
4. Что представляет собой план реализации принятого решения?
5. Каковы причины и виды контроля?
6. На каких этапах принятия управленческого решения необходим контроль?
7. Что подразумевает ответственность руководителя при принятии управленческого решения?
8. Может ли руководитель делегировать ответственность (или ее часть) при принятии управленческого решения?
9. Каковы могут быть последствия наступившей ответственности для разработчиков управленческого решения?

### Темы докладов

1. Контроль реализации плана действий в процессе принятия управленческих решений
2. Контроль реализации управленческих решений
3. Основная причина необходимости контроля реализации управленческих решений
4. Функции контроля реализации управленческих решений
5. Эффективность контроля реализации управленческих решений
6. Основные составляющие системы контроля реализации управленческих решений
7. Предварительный и текущий контроль реализации управленческих решений
8. Заключительный контроль реализации управленческих решений
9. Система контроля и мотивации реализации управленческих решений
10. Контроль – одна из основных функций управления
11. Контроль как процесс отслеживания хода выполнения принятых управленческих решений
12. Контроль как процесс оценки достигнутых результатов в ходе их выполнения
13. Контроль как процесс установления стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и их отклонения
14. Причины контроля
15. Исполнители контролирующих функций
16. Система контроля
17. Цели и задачи контроля
18. Ответственность руководителя в процессе контроля
19. Принципы осуществления контроля

### Ситуационные задания

1. Процветание и будущее фирмы зависят, прежде всего, от внедрения нововведений. Какую программу инноваций вы предложите, если вас назначат менеджером данной фирмы?

1. Составьте план реализации ваших управленческих решений.

Содержание работ	Ответственный	Сроки

2. Постройте матрицу распределения ответственности.

3. Разработайте систему контроля реализации управленческих решений.

Вид контроля	Содержание контроля	Сроки проведения	Ответственный
--------------	---------------------	------------------	---------------

		контроля	

2. Какие решения вы примите как менеджер фирмы, если продукция вашей фирмы не пользуется спросом у потребителей?

1. Составьте план реализации ваших управленческих решений.

Содержание работ	Ответственный	Сроки

2. Разработайте систему контроля реализации управленческих решений (контроль по результатам (промежуточным, конечным), контроль по срокам выполнения).

Вид контроля	Содержание контроля	Сроки проведения контроля	Ответственный

3. В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами сотрудников по поводу внедрения изобретения, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом ему лучше действовать, чтобы нормализовать создавшуюся обстановку в коллективе?

1. Составьте план реализации ваших управленческих решений.

Содержание работ	Ответственный	Сроки

2. Составьте информационную таблицу реализаций решений.

Содержание работ	Вид документа	Кому предназначен документ	Согласование	Ответственный за исполнение работ

3. Разработайте положение по мотивации реализации управленческого решения.

4. Разработайте систему контроля реализации управленческих решений.

Вид контроля	Содержание контроля	Сроки проведения контроля	Ответственный

### Тестовые задания

**1. Какие виды контроля вы знаете?**

- а) предварительный контроль;
- б) прогнозируемый контроль;
- в) текущий контроль;
- г) заключительный контроль.

**2. Каковы этапы системы контроля?**

- а) принятие необходимых корректирующих решений;
- б) выявление отклонений от поставленных организацией целей;
- в) выявление качественных показателей;
- г) правильного ответа нет.

**3. Контроль реализации управленческих решений предполагает:**

- а) расчет показателей эффективности и качества управленческих решений;
- б) анализ бюджета;
- в) определение различных мер ответственности к должностным лицам, в том числе дисциплинарной и материальной;
- г) нет верного ответа.

**4. Если контроль является функцией управления, то это предполагает:**

- а) материальное стимулирование работников;
- б) осуществление передачи информации в процессе контроля;
- в) корректировку решений;
- г) оценку и анализ эффективности принятия решений.



**5. Принципы осуществления контроля:**

- а) персонал организации не отвечает за результаты своего труда;
- б) контрольные процессы в организации зависят от реализации управленческого решения;
- в) каждому уровню управления должен соответствовать свой тип контроля;
- г) лица, осуществляющие контроль процессов, не должны отвечать за реализацию этих процессов.

**6. Принципами организации контроля являются:**

- а) независимость, системность;
- б) инновационность и креативность;
- в) оперативность и самокупаемость;
- г) открытость и толерантность.

**7. Функциями контроля являются:**

- а) согласующая;
- б) распределительная;
- в) наблюдательная и регулирующая;
- г) стимулирующая и учетная.

**8. К основным видам контроля в процессе разработки и реализации управленческого решения относят:**

- а) календарный;
- б) функциональный;
- в) предварительный и текущий;
- г) предварительный, текущий и заключительный.

**9. Основными элементами контроля в процессе его осуществления являются:**

- а) выработка стандартов и критериев;
- б) сопоставление реальных результатов со стандартами и проведение корректирующих действий;
- в) диагностика проблем;
- г) разработка прогноза развития ситуации.

**10. Причинами осуществления контроля являются:**

- а) конфликты на предприятии;
- б) сопоставление реальных результатов со стандартами и проведение корректирующих действий;
- в) предупреждение кризисных ситуаций;
- г) неопределенность внешней среды.

**11. Контроль какого фактора помогает оценить влияние на отклонение фактических результатов от планируемых?**

- а) доходного;
- б) затратного;
- в) человеческого;
- г) низкой лояльности клиентов.

**12. Все документы по видам деятельности делятся:**

- а) на документы по административным вопросам и функциям управления;
- б) документы по деятельности предприятия и функциям управления;
- в) документы по содержанию и происхождению;
- г) документы по срокам и форме исполнения.

**13. К планирующей документации относятся:**

- а) программы и планы;
- б) отчеты и планы;
- в) программы развития организации;
- г) отчеты, сводки, акты.

**14. К числу обязательных реквизитов относятся:**

- а) заголовок текста, название вида документа, текст, подпись;

- б) гриф ограничения доступа к документу, гриф утверждения, заголовок текста, название вида документа, текст, подпись, отметка о наличии приложений;
- в) гриф ограничения доступа к документу, гриф утверждения, заголовок текста, название вида документа, подпись, отметка о наличии приложений;
- г) нет правильного ответа.

**15. Какой контроль является фильтрующим?**

- а) предварительный контроль;
- б) направляющий контроль;
- в) последующий контроль;
- г) разовый контроль с целью приостановления решения при резких отклонениях фактических результатов от Запланированных
- д) непрерывный контроль.

**Дайте ответы на вопросы (варианты ответов: «да» или «нет»)**

1. Процесс контроля – это деятельность субъектов контроля, направленная на выполнение принятых решений.
2. Задача предварительного контроля – установить, правильно ли сформулированы цели и определены стратегии.
3. Эффективный контроль основан на прогнозировании результатов и ориентирован на перспективу.
4. В содержание фильтрующего контроля входит приостановление выполнения решения при резких отличиях фактических результатов от запланированных.
5. Причинами корректировок при осуществлении контроля могут быть ошибки, допущенные при разработке решений.

**Открытые вопросы**

1. Контроль на предприятии заключается в том, чтобы проверять, все ли выполняется в соответствии с учредительными планами, разработанными инструкциями и установленными принципами. Можно ли говорить о том, что цель контроля заключается в выявлении слабых мест в системе управления? Ответ обоснуйте.
2. Методы контроля – способы проверки состояния дел, определения эффективности хода работы, выполнения решений. Относится ли перечисленное к методам контроля: инспекция, ревизия, комплексная проверка, письменный отчет, заслушивание доклада, опрос общественного мнения? Ответ поясните.
3. Опережающий контроль базируется на предвидении, использование которого позволяет прогнозировать развитие ситуации. Можно ли говорить о том, что не каждый руководитель может принять данный вид контроля в связи с тем, что направленность опережающего контроля в деятельности руководителя зависит от опыта, характера мотивационных значений? Ответ поясните.

**Тема 10. Оценка эффективности и качества управленческого решения**

**Контрольные вопросы**

1. Что подразумевается под эффективностью управленческого решения?
2. Что называется качеством управленческого решения?
3. Назовите факторы, определяющие эффективность управленческого решения.
4. Назовите критерии, определяющие качество управленческого решения.
5. В какой фазе принятия управленческого решения обычно оценивается его качество?
6. Какими свойствами обладает качественное управленческое решение?
7. Чем показатели эффективности отличаются от критериев эффективности управленческих решений?
8. В каких случаях используют критерий оптимальности?
9. С помощью каких методов можно оценить эффективность принятого управленческого решения?

**Темы докладов**

1. Параметры и факторы обеспечения качества и эффективности управленческих решений
2. Экспертные методы в процессе принятия решений
3. Параметрические методы в процессе принятия решений
4. Экономическая эффективность управленческого решения
5. Организационная эффективность управленческого решения
6. Социальная эффективность управленческого решения
7. Технологическая эффективность управленческого решения
8. Психологическая эффективность управленческого решения
9. Правовая эффективность управленческого решения
10. Методы расчета экономической эффективности подготовки и принятия управленческого решения
11. Качество управленческой деятельности
12. Качество управленческого решения
13. Эффективность управленческих решений и ее составляющие
14. Методы эффективной подготовки и реализации управленческих решений
15. Прямой и косвенный методы определения результатов управленческой деятельности
16. Ответственность в системе разработки и реализации управленческих решений
17. Прямой и косвенный методы определения результатов управленческой деятельности
18. Ответственность в системе разработки и реализации управленческих решений
19. Виды ответственности: профессиональная, юридическая, дисциплинарная, этическая, политическая, социальная и экологическая ответственность лица принимающих решений
20. Личностные оценки руководителя об эффективности принятых решений

#### **Тестовые задания**

##### **1. Эффективность управленческих решений обуславливает:**

- а) личность менеджера, лидерство;
- б) профессиональная подготовка персонала;
- в) знание структуры ценностей и интересов;
- г) социально-психологическая обстановка в коллективе.

##### **2. Какое определение качества управленческого решения вы сочтете наиболее точным и полным?**

- а) эффективность управленческого решения;
- б) свойства и характеристики управленческого решения, которые необходимо оценить по критериям желаемого успеха;
- в) это одна из характеристик управленческого решения;
- г) способ оценки решения.

##### **3. Какие факторы обуславливают качество управленческого решения?**

- а) методология разработки решения, использование техники, временные ограничения;
- б) целевая организация и методология;
- в) методы анализа, реальные цели, объем информации;
- г) организация разработки, ответственность персонала, моделирование ситуации, личные качества менеджера.

##### **4. Что из нижеперечисленного наиболее полно отражает представление о качестве управленческого решения?**

- а) полнота информации, ясность контроля, ответственность;
- б) целенаправленность, поле самостоятельности, ответственность;
- в) профессионализм персонала, качества менеджера, моделирование ситуации;
- г) цель, ситуация, проблема, своевременность, адресность, конкретность.

##### **5. К методам повышения эффективности процесса управления относят:**

- а) сокращение отдельных операций;
- б) изменение последовательности выполнения операций;
- в) упрощение процедуры выполнения операций;
- г) все перечисленное.

**6. Что из нижеперечисленного относится к способам повышения эффективности процесса управления?**

- а) сокращение трудоемкости операций;
- б) изменение структуры выполнения операций руководящих работников;
- в) изменение сроков и содержания подготовки документов;
- г) нет правильного ответа.

**7. Что из нижеперечисленного может влиять на качество управленческих решений?**

- а) нет правильного ответа;
- б) ускорение управленческих процессов в организации;
- в) улучшение психологического климата в коллективе;
- г) рост мотивации работников.

**8. Организационная эффективность управленческих решений достигается за счет:**

- а) меньших усилий;
- б) меньшего числа работников;
- в) сокращения расходов;
- г) меньшего времени.

**9. Роль руководителя в процессе контроля за выполнением принятого решения состоит:**

- а) во всем перечисленном;
- б) в распознавании наметившихся отклонений от принятого решения;
- в) в постоянном отслеживании хода реализации решения;
- г) во внесении необходимых коррективов, если в этом возникает потребность.

**10. В общем виде под эффективностью управленческого решения понимают:**

- а) сокращение затрат;
- б) ресурсную результативность, полученную по итогам разработки и реализации управленческого решения в организации;
- в) ускорение управленческих процессов в организации;
- г) экономию ресурсов.

**11. Что характеризует руководителя в момент принятия управленческого решения?**

- а) правомочность;
- б) эффективность;
- в) конкретность;
- г) обоснованность.

**12. Для каких управленческих задач более полно разработана система критериев оценки решений?**

- а) для сильноструктурированных;
- б) слабоструктурированных;
- в) любых, независимо от их структурированности;
- г) нет такой системы критериев.

**13. Социальная эффективность управленческих решений проявляется:**

- а) в повышении прибыли предприятия;
- б) увеличении общественного продукта;
- в) снижении значимости влияния конкурентов;
- г) повышении роли социальной защищенности населения.

**14. Появление риска в процессе принятия управленческого решения отражает:**

- а) угрозу возможных потерь;
- б) невозможность предвидеть все последствия принимаемого решения;
- в) неподготовленность предпринимателя или менеджера к действиям в условиях неопределенности;
- г) большую вероятность неверных действий руководителя.

**15. Степень соответствия управленческих решений внутренним требованиям (стандартам) организации определяет:**

- а) качество управленческого решения;
- б) эффективность управленческого решения;
- в) полезность управленческого решения;
- г) качество управления организацией.

**16. Качество принимаемых в организации решений могут оценить:**

- а) руководители высшего уровня управления;
- б) исполнители управленческого решения;
- в) потребители продукции (услуг) организации;
- г) все вышеперечисленные лица.

**17. Эффективность принимаемых в организации решений оценивают:**

- а) руководители высшего уровня управления;
- б) разработчики управленческого решения;
- в) исполнители управленческого решения;
- г) потребители продукции (услуг) организации.

**Дайте ответы на вопросы (варианты ответов: «да» или «нет»)**

1. Эффективность представляет соизмерение ресурсов (затрат) на достижение результатов. Основными факторами эффективности решений являются три группы факторов: использование ресурсов, фактор времени и целенаправленность управления.

2. Экономическая эффективность управленческого решения – это соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного за счет реализации конкретного управленческого решения, и затрат на его подготовку и реализацию.

3. Социальная эффективность управленческого решения – это факт достижения социальных целей для большего количества человек и общества за более короткое время меньшим числом работников, меньшими финансовыми затратами. Социальные цели реализуют следующие потребности человека: потребности в информации, знаниях, творческом труде, самовыражении, общении, отдыхе.

4. Технологическая эффективность управленческого решения – это факт достижения определенных результатов (отраслевого, национального или мирового технологического уровня производства), запланированных в бизнес-плане, за счет более короткого времени или меньших финансовых затрат.

5. Психологическая эффективность управленческого решения – это факт достижения психологических целей для большего числа работников или населения за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами. Психологические цели реализуют следующие потребности человека: потребности в любви, семье, свободном времени.

6. Может ли качественно разработанное решение оказаться неэффективным.

**Открытые вопросы**

1. При оценке непосредственных результатов деятельности управляющей системы необходимо исходить из того, что управление может рассматриваться как своеобразное производство, продуктом труда в котором является управленческое решение, поэтому вполне обоснованно считать, что эффективность принимаемых решений может служить средством измерения эффективности деятельности всего аппарата управления. Можно ли утверждать, что, оценивая эффективность принимаемых решений, можно следить за эффективностью управляющей системы? Ответ обоснуйте.

2. Управленческие решения как результат управленческой деятельности менеджеров могут оцениваться простыми и сложными показателями. К первым относятся

время, затраты ресурсов и т.д. Сложные показатели строятся для более подробной оценки, к ним относятся эффективность, интенсивность, производительность и т.д. Можно ли утверждать, что к результатам управленческих решений относятся: качество решения, своевременность, степень соответствия целям, критериям как индикаторам успешности, требованиям заказчика, а также устойчивость, точность, согласованность, возможность развития и т.д.? Ответ обоснуйте.

**3.** Под организационной эффективностью управленческого решения понимают факт достижения организационных целей за счет меньшего числа работников или меньшего времени. Можно ли утверждать в этом случае, что организационные цели связаны с реализацией следующих потребностей человека: потребность в организации жизни и безопасности, управлении, стабильности, порядке? Ответ обоснуйте.

**4.** Иногда для оценки эффективности управленческих решений используют метод анализа эффективности затрат, который является более усовершенствованным вариантом традиционного маржинального анализа. Можно ли утверждать, что данный метод основывается на сопоставлении альтернатив в тех случаях, когда оптимальное решение нельзя выразить в денежных единицах? Ответ обоснуйте.

**5.** Существенным признаком управления является возложение ответственности за операции по подготовке и реализации принимаемых решений. Ответственность означает при этом обязанность менеджеров действовать определенным образом по отношению к вышестоящему руководству, к самим себе, а также к общественности, т.е. к различным лицам и группам лиц в организации и за ее пределами. Можно ли утверждать, что ответственность менеджера за принятие решения проявляется в том случае, когда исполнение или неисполнение прямого управленческого решения привело к убыткам фирмы или ущербу, вреду элементам внешней среды? Ответ поясните.

## **Тема 11. Принятие стратегических решений**

### **Вопросы для самопроверки**

1. Чем различаются понятия «стратегическая установка», «цель» и «задача»?
2. Как можно определить стратегическую установку организации?
3. Укажите три уровня стратегии, разрабатываемых в организации.
4. Перечислите основные характеристики стратегических решений.
6. Как определяется различие между стратегическим анализом, стратегической реализацией и стратегической оценкой?
7. Какова роль финансовых служб организации в стратегическом процессе?
8. Каковы шаги по выработке стратегических вариантов?
9. Определите финансовые и другие критерии, используемые при выработке стратегии.

## **Тема 12. Бизнес-план как инструмент принятия инвестиционных решений**

### **Вопросы для самопроверки**

Какие функции выполняет бизнес-план?

Каковы цели бизнес-плана?

Перечислите и дайте краткую характеристику основным функциям бизнес-плана.

Назовите основные элементы структуры бизнес-плана.

## **Тема 13. Управленческие решения органов государственного и муниципального управления**

### **Контрольные вопросы**

1. Какие документы являются официальными документами администрации?
2. Что входит в состав организационно-распорядительных документов?
3. Какие вопросы рассматриваются совместно администрацией города и городской думой?
4. Из чего состоит процесс подготовки решений?

5. Какие научные методы подготовки управленческих решений вы знаете?
6. Перечислите стадии управленческого цикла применительно к одной задаче.
7. Как организуется подготовка распорядительных документов?
8. Какие основные результаты разработки или выбора управленческих решений по методу «дерева решений» вы знаете?
9. Дайте определение понятию «система».
10. Что является целью системы?
11. Какие особенности организационного управления вы знаете?
12. Какие проблемы подготовки решений ОГМУ и их информационной поддержки вы знаете?
13. На чем должны основываться решения в соответствии с нормами принятия решений в структурах государственной службы и органов местного самоуправления?
14. Какие основные принципы подготовки сложных единоличных решений вы знаете?
15. Что входит в типовую структуру подготовки и принятия сложного единоличного решения?
16. В чем заключается замысел стратегического решения?
17. В чем состоит отличие операции формулирования замысла и операции формирования проекта решения?
18. Какие социально-психологические особенности принятия решений в органах ГМУ вы знаете?
19. Дайте определение понятию «администрация».
20. Какие системы контроля вы знаете?
21. Какие решения в органах государственного и муниципального управления являются объектами контроля?
22. В чем заключается сущность контроля?
23. Какие принципы положены в основу организации контроля исполнения решений?

#### **Тестовые задания**

**1. Какой тип управленческих решений в ОГМУ не соответствует функциональной классификации?**

- а) плановые;
- б) координационные;
- в) мотивирующие;
- г) программные.

**2. Какой тип управленческих решений ОГМУ не соответствует классификации по субъекту принятия?**

- а) индивидуальные / единоличные;
- б) коллегиальные;
- в) организационные;
- г) коллективные.

**3. К какому типу управленческих решений ОГМУ соответствуют решения, продолжительность реализации которых составляет шесть месяцев?**

- а) стратегические;
- б) тактические;
- в) оперативные;
- г) текущие.

**4. К какому типу управленческих решений ОГМУ, с позиций свободы действий исполнителей, относятся решения, оставляющие возможность выбора варианта и способа его исполнения?**

- а) директивные;
- б) нормативные;
- в) ориентирующие;

г) гибкие.

**5. Укажите основную черту устного решения в ОГМУ:**

- а) рассматривается в качестве правового акта и обязательно для исполнения;
- б) это индивидуальный акт, содержащий присущее ОГМУ властное начало;
- в) не имеет юридической силы;
- г) все варианты ответов верны.

**6. К какому типу официальных документов относится приказ?**

- а) распорядительные;
- б) организационные;
- в) организационно-распорядительные;
- г) информационно-справочные.

**7. Как называется правовой акт, принимаемый только главой региона или города в целях решения наиболее важных и принципиальных задач развития и жизнедеятельности территории?**

- а) постановление;
- б) распоряжение;
- в) поручение;
- г) приказ.

**8. Что не относится к организационным документам, принимаемым в ОГМУ?**

- а) регламент;
- б) устав;
- в) положение;
- г) все варианты ответов верны.

**9. Каким числом депутатов представительного органа принимается устав муниципального образования?**

- а) 2/3 присутствующих на заседании;
- б) 1/2 присутствующих на заседании + один голос;
- в) 2/3 от установленного числа депутатов;
- г) 3/4 от установленного числа депутатов.

**10. Какие вопросы рассматриваются совместно главой города и представительным органом?**

- а) внесение изменений в устав муниципального образования;
- б) формирование и использование бюджета;
- в) вступление в ассоциацию муниципальных образований;
- г) все варианты ответов верны.

**11. Вторым этапом подготовки и реализации управленческого решения в органах ГМУ является:**

- а) формирование группы по подготовке решения;
- б) подготовка и обоснование вариантов решения;
- в) контроль и оценка результатов исполнения решения;
- г) сбор информации и анализ проблемы.

**12. Этап подготовки и обоснования вариантов решения предполагает:**

- а) формирование группы квалифицированных специалистов;
- б) реализацию организационно-психологических предпосылок, доведение решений до исполнителей, которые составляют план его реализации и предоставляют первому руководителю;
- в) определение основных направлений достижения цели, конкретных исполнителей решения, необходимых ресурсов каждого варианта решения;
- г) представление руководителю найденных вариантов решения.

**13. Этап подготовки и реализации управленческого решения органами ГМУ, в результате которого даются ответы на следующие вопросы: какие изменения произошли в объекте управления, в чем суть проблемы, какие причины вызвали образование проблемной ситуации, – это:**



- а) подготовка и обоснование вариантов решения;
- б) сбор информации и анализ проблемы;
- в) организация исполнения решения;
- г) выявление и формулирование проблемы.

**14. Аналоговый метод – это:**

- а) метод имитирования ситуации на модели;
- б) метод математического моделирования;
- в) метод использования прошлого опыта;
- г) метод системного анализа.

**15. Принятие решения** в органах государственного и муниципального управления – это:

- а) упорядоченный цикл последовательно сменяющих друг друга действий;
- б) сознательный выбор из имеющихся вариантов или альтернатив;
- в) управление риском в неопределенной хозяйственной ситуации;
- г) система множественного подчинения или поглощения полномочий.

**16. Анализ сущности задачи и выработка проекта решения является:**

- а) первой стадией управленческого цикла в ОГМУ;
- б) второй стадией управленческого цикла в ОГМУ;
- в) третьей стадией управленческого цикла в ОГМУ;
- г) четвертой стадией управленческого цикла в ОГМУ.

**17. Основанием для издания распорядительного документа может быть:**

- а) необходимость исполнения принятых законодательных актов и иных решений вышестоящих органов;
- б) личная инициатива руководителя;
- в) давление со стороны заинтересованных лиц;
- г) все варианты ответов верны.

**18. Согласование документа – это:**

- а) оформление выработанного решения в виде проекта распорядительного документа на стандартном листе бумаги со всеми реквизитами;
- б) работа по осуществлению сбора и представления информации для принятия объективного и обоснованного по содержанию проекта документа;
- в) редактирование после получения визы руководителя организации;
- г) завершающий этап подготовки распорядительного документа, в результате которого документ становится юридически полноценным.

**19. Оформление выработанного решения в виде проекта распорядительного документа на стандартном листе бумаги со всеми реквизитами – это:**

- а) информационный блок при подготовке распорядительных документов;
- б) составление проекта документа;
- в) согласование документа;
- г) оформление проекта документа.

**20. Одним из основных требований к тексту распорядительного документа является то, что:**

- а) распорядительный документ должен соответствовать действующему законодательству;
- б) в проект распорядительного документа должны включаться предписания только по тем вопросам, которые соответствуют компетенции органа управления;
- в) при подготовке проекта распорядительного документа руководителем определяется круг должностных лиц, на которых возлагается ответственность за содержание документа и сроки его подготовки;
- г) все варианты ответов верны.

**21. Несводимость к известным моделям организационного управления в органах государственного и муниципального управления вызвана:**

- а) неполнотой и неопределенностью данных, необходимых для решения;

- б) наличием многих критериев оценки решений;
- в) доминированием качественных оценок;
- г) все варианты ответов верны.

**22. На какие две части разбивается организационная система?**

- а) субъект и объект;
- б) внешняя и внутренняя среда;
- в) цели и ресурсы;
- г) руководство и исполнители.

**23. Минимально возможная область в пространстве состояний, которую система должна достичь за заданное время, – это:**

- а) состояние системы;
- б) цель системы;
- в) управленческая задача;
- г) управление системой.

**24. Организационная система – это:**

а) совокупность объектов произвольной природы, объединенных некими отношениями и связями в единое целое так, что у этой системы появляются новые свойства и качества;

б) система, в которой главными элементами являются люди, коллективы, строящие свою деятельность в соответствии с определенной миссией системы в целом;

в) часть системы, обладающая совокупностью определенных свойств;

г) характеристики, которые не подвластны прямому воздействию внешней среды, а изменяются исключительно по воле системы.

**25. Параметры организационной системы – это:**

а) характеристики организационной системы;

б) изменение в окружающей среде, которое прямо влияет на организационную систему и изменяет ее характеристики;

в) неизвестность в момент принятия решения будущего состояния системы во время реализации решения;

г) интегральные свойства организационной системы.

**26. Стахостичность организационного управления в органах государственного и муниципального управления подразумевает:**

а) интегральные свойства организационной системы;

б) отсутствие точных данных по ряду характеристик у должностных лиц, ставящих подпись под принятым управленческим решением и отвечающих за него;

в) ситуация, когда надо добиваться достижения одновременно двух противоположных целей.

г) неизвестность в момент принятия решения будущего состояния системы, которое настанет во время реализации решения.

**27. Особенность организационного управления в органах государственного и муниципального управления, которая предполагает отсутствие точных данных по ряду характеристик у должностных лиц, ставящих подпись под принятым управленческим решением и отвечающих за него, – это:**

а) неаддитивность отношений;

б) неопределенность данных для принятия и реализации решений;

в) многокритериальность выбора решения органами государственного и муниципального управления;

г) порог сложности.

**28. К проблемам подготовки управленческих решений в органах государственного и муниципального управления относится:**

а) недостаточность информации о сути событий;

б) многофакторный механизм событий в муниципальном образовании;

в) психологическое давление ответственности за решение и его возможные последствия; ) все варианты ответов верны.

**29. В чем состоит информационная поддержка принятия решений в ОГМУ?**

- а) создание банка данных;
- б) наличие показателей, характеризующих состояние и развитие системы;
- в) предоставление регламентных данных с установленной периодичностью, а срочных – немедленно;
- г) все варианты ответов верны.

**30. Автоматизированные системы не обеспечивают:**

- а) определение состояния системы;
- б) прогноз развития событий;
- в) анализ внешней среды;
- г) процесс контроля.

**31. Согласно принципам подготовки сложных единоличных решений при информационном обмене должны сохраняться:**

- а) доверительные отношения;
- б) нейтральные отношения;
- в) отношения автономности;
- г) отношения соперничества.

**32. Привлечение сотрудника к подготовке решения предполагает:**

- а) четкую постановку сотруднику его задач в начале процесса;
- б) предоставление работнику информации о других задачах, выполняемых другими исполнителями;
- в) контроль правильности усвоения сотрудником поставленной ему задачи;
- г) все варианты ответов верны.

**33. Один исполнитель детально может готовить вопрос, касающийся только:**

- а) одного уровня управления;
- б) двух уровней управления;
- в) трех уровней управления;
- г) четырех уровней управления.

**34. Разбиение процедуры подготовки решения на смысловые части и во времени – это:**

- а) декомпозиция процедуры подготовки решения;
- б) интерпретация процедуры подготовки решения;
- в) формализация процедуры подготовки решения;
- г) классификация процедуры подготовки решения.

**35. Третьим этапом подготовки и принятия единоличного сложного решения является:**

- а) оценка обстановки;
- б) замысел;
- в) проект решения;
- г) целеполагание.

**36. Проект решения – это:**

- а) уяснение сути проблемы, отнесение проблемной ситуации к одному из классов ситуаций по степени опасности для данной системы;
- б) определение того, что и с какой целью надо сделать;
- в) детализация замысла, возможное решение, документ для подачи первому лицу без конфликтных столкновений мнений;
- г) формирование основы, идеи, концепции будущего решения.

**37. Уяснение сути проблемы, отнесение проблемной ситуации к одному из классов ситуаций по степени опасности для данной системы – это:**

- а) проект решения;
- б) целеполагание;

в) формирование замысла;

г) оценка обстановки.

38. В чем состоит отличие операции формирования замысла от операции формирования проекта решения?

а) над замыслом работает высшее руководство, над проектом – широкий круг сотрудников;

б) замысел отработать сложнее, проект является детализацией замысла;

в) уровень интеграции используемых данных при замысле значительно выше, чем при разработке проекта решения;

г) все варианты ответов верны.

**39. К условиям реализации замысла на практике относятся:**

а) то, что действия должны быть по силам их исполнителям;

б) наличие мотивации;

в) обеспеченность ресурсами;

г) все варианты ответов верны.

**40. Стереотипные ситуации – это:**

а) ситуации, которые в прошлом не встречались;

б) ситуации, которые часто повторяются и тем самым обеспечивают возможность накопления опыта и подготовки вариантов замысла;

в) ситуации, связанные с большим риском;

г) ситуации, связанные со стереотипным мышлением руководства.

**41. Посредством чего администрация города осуществляет управление?**

а) издания правовых актов;

б) «управления из кабинета»;

в) указаний вышестоящих органов;

г) правильного ответа нет.

42. Процесс, обеспечивающий достижение целей администрации, – это:

а) организация;

б) планирование;

в) координация;

г) контроль.

**43. Какой контроль охватывает администрацию в целом?**

а) функциональный;

б) линейный;

в) операционный;

г) линейно-функциональный.

**44. Процедуры какого контроля ограничены рамками одного конкретного задания?**

а) функционального;

б) линейного;

в) операционного;

г) линейно-функционального.

**45. Что не является объектом контроля?**

а) указы и распоряжения Президента РФ;

б) постановление Правительства РФ;

в) постановления и распоряжения глав администраций муниципальных образований и субъектов РФ;

г) правильного ответа нет.

**46. Качество каких принимаемых документов проверяется контрольной системой прежде всего?**

а) постановлений;

б) распоряжений;

в) указов;

г) приказов.

47. Какой принцип гласит, что контроль не должен быть ни тотальным, ни мелочным?

- а) принцип заблаговременности;
- б) принцип экономичности;
- в) принцип оптимальности;
- г) принцип открытости.

**48. Превентивный контроль – это:**

- а) оперативный контроль;
- б) предварительный контроль;
- в) текущий контроль;
- г) последующий контроль.

**49. Что не входит в метод сбора контрольной информации?**

- а) наблюдение;
- б) изучение документов;
- в) описание;
- г) проведение опросов.

**50. Какой срок дается назначенным исполнителям для исполнения решения в ГМУ?**

- а) 2 дня;
- б) 10 дней;
- в) 15 дней;
- г) 30 дней.

**Тема 14. Теоретические основы и практика организации управления разработкой и реализацией решений в современных компаниях**

**Вопросы для самопроверки**

1. Дайте характеристику направлений специализации управленческого труда, их тенденций и влияния на систему управленческих решений в организации.

2. Покажите связи блочного построения структуры программного управления организацией с этапами технологического процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений.

3. Какие виды специализации управленческого труда усиливаются при блочном построении структуры программного управления организацией, и в какой форме они проявляются на практике?

4. Какие функции управления и технологические этапы разработки, принятия и реализации управленческих решений выполняют подразделения и работники разрабатывающего блока организации? Назовите эти подразделения и работников в крупной организации.

5. Чем отличается структура производственного блока малых, средних и крупных промышленных организаций?

6. Какие функции и специфику с точки зрения управленческих решений имеют системы информационного, кадрового, энергетического и материального обеспечения?

7. Раскройте цели, задачи, основные функции и структуру обслуживающего блока. Какие виды решений в нем принимаются и реализуются? Как они связаны с решениями в разрабатывающем блоке?

8. Какова связь контрольного блока с диспетчерским управлением разработкой, принятием и реализацией управленческих решений в организации?

9. Как влияет развитие автоматизации информационной системы на технологию и организацию процессов разработки, принятия и реализации управленческих решений в компании?

10. Какие функции в процессах разработки, принятия и реализации управленческих решений выполняет информационный блок управления?

11. В чем заключаются основные задачи планово-программного блока в процессах разработки, принятия и реализации управленческих решений в организации?



Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
<b>ОПК-2 способностью находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия</b>		
Знать	<ul style="list-style-type: none"> <li>– основные понятия, профессиональную терминологию в области принятия государственных решений</li> <li>– общий процесс, технологии, принципы и методы принятия управленческих решений и оценки их последствий</li> <li>– основные критерии и ограничения выбора управленческих решений</li> <li>– формы ответственности за принятые организационно-управленческие решения</li> <li>– роли, функции и задачи современного государственного и муниципального служащего</li> <li>– содержание и виды государственной муниципальной службы, должности государственной и муниципальной службы</li> </ul>	<p><i>Перечень теоретических вопросов к экзамену:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Место управленческих решений в процессе управления.</li> <li>2. В чем состоят психологическая и нормативная теории принятия решений?</li> <li>3. Основные составляющие психологической теории принятия решений.</li> <li>4. Основные составляющие нормативной теории принятия решений.</li> <li>5. Понятие управленческой проблемы.</li> <li>6. Индикаторы управленческой проблемы.</li> <li>7. Характер управленческой проблемы.</li> <li>8. Диагностика управленческой проблемы.</li> <li>9. Понятие и сущность управленческих решений.</li> <li>10. Особенности принятия решений в технических, биологических и социальных системах.</li> <li>11. Участники процесса принятия управленческих решений.</li> <li>12. Роли участников процесса принятия управленческих решений.</li> <li>13. Характеристика индивидуального уровня принятия управленческих решений.</li> <li>14. Характеристика организационного уровня принятия управленческих решений.</li> <li>15. Функции решений в методологии и организации процесса управления.</li> <li>16. Организационно-психологические предпосылки качества управленческих решений.</li> <li>17. Условия качества управленческих решений.</li> <li>18. Факторы качества управленческих решений.</li> <li>19. Подходы к принятию управленческих решений и их характеристика.</li> <li>20. Необходимость и порядок выбора подхода в процессе принятия управленческих решений.</li> <li>21. Типология управленческих решений.</li> <li>22. Характеристика типов решений в зависимости от творческого вклада менеджера в его разработку.</li> <li>23. Интеллектуальная деятельность менеджера при разработке управленческих решений.</li> <li>24. Понятие целевой технологии при разработке управленческих решений.</li> <li>25. Характеристика регламентной технологии при разработке управленческих решений.</li> <li>26. Понятие целевой технологии управления и характеристика программно-целевой технологии.</li> <li>27. Понятие целевой технологии управления и характеристика инициативно-целевой технологии.</li> <li>28. Принципы рациональной организации процессов разработки управленческих решений.</li> <li>29. Модели процесса разработки управленческих решений.</li> </ol>



Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>30. Задачи процесса разработки управленческих решений.</p> <p>31. Содержание процесса разработки управленческих решений.</p> <p>32. Понятие видов контроля при реализации управленческих решений.</p> <p>33. Понятие этапов контроля при реализации управленческих решений.</p> <p>34. Необходимость контроля при реализации управленческих решений.</p> <p>35. Характеристика видов контроля при реализации управленческих решений.</p> <p>36. Характеристика этапов контроля при реализации управленческих решений.</p> <p>37. Стадии разработки управленческих решений: выполнение решения.</p> <p>38. Стадии разработки управленческих решений: выработка решения.</p> <p>39. Стадии разработки управленческих решений: признание необходимости решения.</p> <p>40. Общий алгоритм формирования управленческих решений.</p> <p>41. Общий механизм принятия управленческих решений.</p> <p>42. Организационная культура принятия УР.</p> <p>43. Анализ внешней среды организации при разработке управленческих решений.</p> <p>44. Влияние внешней среды на реализацию альтернатив при разработке управленческих решений.</p> <p>45. Описание элементов внешней среды дальнего окружения.</p> <p>46. Параметры элементов внешней среды дальнего окружения.</p> <p>47. Общее понятие наиболее существенных элементов внешней среды ближнего окружения.</p> <p>48. Параметры наиболее существенных элементов внешней среды ближнего окружения.</p> <p>49. Приемы выработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска.</p> <p>50. Приемы выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска.</p> <p>51. Условия определенности при принятии управленческих решений.</p> <p>52. Условия неопределенности при принятии управленческих решений.</p> <p>53. Условия риска при принятии управленческих решений.</p> <p>54. Характеристика риск-менеджмента.</p> <p>55. Основные средства разрешения рисков для менеджера.</p>
Уметь	– обосновывать выбор принимаемых управленческих решений;	<p><b>Примерные практические задания для экзамена:</b></p> <p><b>Задание 1.</b> Финансовый директор организации имеет возможность получить кредит банка на покупку оборудования под проценты на уровне 45% годовых. Одновременно он получает предложение получить</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
	<p>– анализировать принимаемые управленческие решения и оценивать их последствия</p> <p>– нести ответственность за принятые управленческие решения</p> <p>– использовать управленческие знания с целью углубления понимания содержания, смысла, основных целей, социальной значимости профессии государственного и муниципального управления</p> <p>– характеризовать лучшие практики зарубежного государственного и муниципального управления</p>	<p>оборудование по лизингу на следующих условиях:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• стоимость объекта лизинга – 36 000 руб.;</li> <li>• период полной амортизации – один год, равномерно по месяцам;</li> <li>• ежемесячные отчисления с учетом комиссионных лизингодателя (12%), кредитных, консультационных и других услуг составят 5% от остаточной стоимости оборудования. Какой вариант решения должен выбрать финансовый директор? Каким образом может быть оформлено данное решение каков график его реализации</li> </ul> <p><b>Задание 2.</b> На расчетном счете фирмы на данный момент 1 млн. руб. Перед руководством стоит проблема очередности выплат: необходимо заплатить за поставки сырья 500 тыс. руб. Выдать заработную плату в размере 800 тыс. руб. Погасить платежи по налогам в сумме 500 тыс. руб. заплатить за пользование кредитом 100 тыс. руб. Какое решение должно принять руководство?</p> <p><b>Задание 3.</b> Фирма работает с 2-мя поставщиками. Один из них постоянно задумывает поставку, при этом и качество сырья не всегда соответствует требованиям. Но согласно договору с этим поставщиком, он поставляет сырье с отсрочкой платежа, что выгодно фирме. Как может фирма построить работу с этим поставщиком?</p> <p><b>Задание 4.</b> В результате анализа получена информация о падении объема продаж. Дополнительный анализ показал, что причиной является низкое качество товара. Какое решение может принять фирма?</p> <p><b>Задание 5.</b> В магазин с очередной партией товара поступили 2 бракованных пылесоса. Какое решение может принять товаровед?</p> <p><b>Задание 6.</b> Накануне праздников увеличивается поток покупателей в продуктовые магазины. Какое решение может принять руководство в этом случае?</p> <p><b>Задание 7.</b> Организация является филиалом, головная компания расположена в другой области, правом заключения трудовых контрактов обладает головная компания, в связи с чем при увольнении работников филиала постоянно возникают задержки с выдачей трудовых книжек. Каким образом можно решить эту проблему? Какое следует принять решение?</p> <p><b>Задание 8.</b> В летний период в аптечном пункте резко сокращается объем продаж. Какое решение может принять руководитель аптеки, филиалом которой является этот пункт?</p> <p><b>Задание 9.</b> Фирма занимается торгово-закупочной деятельностью. Имеет собственный транспорт. Проблема возникла в связи с поломкой машины в пути. Срыв поставок влечет за собой штрафные санкции, ухудшает имидж фирмы как надежного партнера. Какое решение может принять фирма?</p> <p><b>Задание 10.</b> При ревизии кассы обнаружена недостача. Какое решение может принять руководитель организации в этой ситуации?</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
Владеть	<p>– приемами выбора оптимальных управленческих решений</p> <p>– методами реализации основных управленческих функций</p> <p>– подходами к оценке эффективности государственного управления</p> <p>– совокупностью знаний, умений, навыков, способов деятельности, порождающих готовность будущего специалиста к осуществлению профессиональной деятельности в любой ситуации</p>	<p><b>Примерный перечень тем для самостоятельной работы:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кадровое обеспечение процесса разработки и реализации управленческих решений (на примере организации N).</li> <li>2. Программно-целевой подход к принятию управленческих решений (на примере организации N).</li> <li>3. Влияние внешней среды на разработку и реализацию управленческих решений (на примере организации N).</li> <li>4. Влияние внутренней среды на разработку и реализацию управленческих решений (на примере организации N).</li> <li>5. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска (на примере организации N).</li> <li>6. Процессорные технологии принятия решений (на примере организации N).</li> <li>7. Особенности принятия управленческих решений кадровых служб (на примере организации N).</li> <li>8. Особенности принятия управленческих решений по мотивации персонала (на примере организации N).</li> <li>9. Особенности принятия управленческих решений по социальной политике (на примере организации N).</li> <li>10. Особенности принятия решений в сфере нормирования труда (на примере организации N).</li> <li>11. Эффективность управленческих решений (на примере организации N).</li> <li>12. Контроль реализации управленческих решений (на примере организации N).</li> <li>13. Ответственность за принятие и реализацию управленческих решений (на примере организации N).</li> <li>14. Декомпозиция задач при принятии стратегических решений (на примере организации N).</li> <li>15. Принятие управленческих решений о качестве продукции (на примере организации N).</li> <li>16. Технология принятия решения о найме кандидата на вакантную должность (на примере организации N).</li> <li>17. Алгоритм принятия решения об увольнении сотрудников (на примере организации N).</li> <li>18. Алгоритм принятия решений стратегических решений по кадровой и социальной политике (на примере организации N).</li> <li>19. Технологии и методы принятия кадровых решений при создании предприятия (на примере организации N).</li> <li>20. Принятие решений при аттестации персонала (на примере организации N).</li> <li>21. Методы и технологии принятия решений при урегулировании конфликтов (на примере организации N).</li> <li>22. Качество и эффективность принятия кадровых решений (на примере организации N).</li> <li>23. Контроль и реализация управленческих решений</li> </ol>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>(на примере организации N).</p> <p>24. Особенности принятия управленческих решений в системе управления персоналом (на примере организации N).</p> <p>25. Эффективность принятия управленческих решений (на примере организации N).</p> <p>26. Социально-психологические аспекты при принятии и реализации управленческих решений (на примере организации N).</p> <p>27. Влияние внутренней среды на процесс принятия управленческих решений (на примере организации N).</p> <p>28. Принятие решений по найму и движению персонала (на примере организации N).</p> <p>29. Моделирование процесса разработки управленческих решений (на примере организации N).</p> <p>30. Принятие решений в управлении качеством на примере некоммерческой организации (на примере организации N).</p> <p>31. Особенности принятия управленческих решений в области промышленного производства (на примере организации N).</p> <p>32. Принятие решений в управлении информацией (на примере организации N).</p> <p>33. Типология и качество управленческих решений на примере (на примере организации N).</p> <p>34. Организация процесса разработки и реализации управленческих решений на примере (на примере организации N).</p> <p>35. Ответственность при принятии и реализации управленческих решений на примере (на примере организации N).</p> <p>36. Стратегия принятия управленческих решений при бизнес-планировании (на примере организации N).</p> <p>37. Влияние внутренней среды организации на разработку и реализацию управленческих решений (на примере организации N).</p> <p>38. Методы прогнозирования управленческих решений (на примере организации N).</p> <p>39. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска (на примере организации N).</p> <p>40. Эффективность управленческих решений на примере (на примере организации N).</p> <p>41. Влияние внешней среды на разработку и реализацию управленческих решений (на примере организации N).</p> <p>42. Ответственность руководителя при принятии и реализации управленческих решений на примере (на примере организации N).</p> <p>43. Влияние внешних факторов организации на разработку и реализацию управленческих решений (на примере организации N).</p> <p>44. Целевая ориентация управленческих решений (на примере организации N).</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		45. Типология и качество управленческих решений на примере (на примере организации N). 46. Особенности управленческих решений в области кадровой политики организации. 47. Алгоритм принятия решения при увольнении (на примере организации N). 48. Принятие решений при аттестации персонала на примере (на примере организации N). 49. Особенности принятия управленческих решений в кадровых службах (на примере организации N). 50. Технологии принятия решений о найме кандидата на вакантную должность (на примере организации N). 51. Технологии, методы и организация решения о найме кандидата на вакантную должность (на примере организации N). 52. Кадровое обеспечение процесса разработки и реализации управленческих решений (на примере организации N). 53. Управленческие решения в медицинской сфере (на примере организации N). 54. Особенности принятия управленческих решений по социальной политике (на примере организации N). 55. Качество и эффективность управленческих решений (на примере организации N). 56. Влияние внутренней среды организации на процесс принятия управленческих решений.

Промежуточная аттестация по дисциплине «Управленческие решения» включает теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень усвоения обучающимися знаний, и практические задания, выявляющие степень сформированности умений и владений, проводится в форме экзамена.

Экзамен по данной дисциплине проводится в устной форме по экзаменационным билетам, каждый из которых включает 2 теоретических вопроса и одно практическое задание.

**Показатели и критерии оценивания экзамена:**

– на оценку **«отлично»** (5 баллов) – обучающийся демонстрирует высокий уровень сформированности компетенций, всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, свободно выполняет практические задания, свободно оперирует знаниями, умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.

– на оценку **«хорошо»** (4 балла) – обучающийся демонстрирует средний уровень сформированности компетенций: основные знания, умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.

– на оценку **«удовлетворительно»** (3 балла) – обучающийся демонстрирует пороговый уровень сформированности компетенций: в ходе контрольных мероприятий допускаются ошибки, проявляется отсутствие отдельных знаний, умений, навыков, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.

– на оценку **«неудовлетворительно»** (2 балла) – обучающийся демонстрирует знания не более 20% теоретического материала, допускает существенные ошибки, не может показать интеллектуальные навыки решения простых задач.

– на оценку «неудовлетворительно» (1 балл) – обучающийся не может показать знания на уровне воспроизведения и объяснения информации, не может показать интеллектуальные навыки решения простых задач.

### Приложение 3

#### Методические рекомендации для самостоятельной работы студентов

В процессе выполнения самостоятельной работы студенты должны научиться воспринимать сведения на слух, фиксировать информацию в виде записей в тетрадях, работать с письменными текстами, самостоятельно извлекая из них полезные сведения и оформляя их в виде тезисов, конспектов, систематизировать информацию в виде заполнения таблиц, составления схем. Важно научиться выделять главные мысли в лекции преподавателя либо в письменном тексте; анализировать явления; определять свою позицию к полученным на занятиях сведениям, четко формулировать ее; аргументировать свою точку зрения: высказывать оценочные суждения; осуществлять самоанализ. Необходимо учиться владеть устной и письменной речью; вести диалог; участвовать в дискуссии; раскрывать содержание изучаемой проблемы в монологической речи; выступать с сообщениями и докладами.

**Конспект лекции.** Смысл присутствия студента на лекции заключается во включении его в активный процесс слушания, понимания и осмысления материала, подготовленного преподавателем. Этому способствует конспективная запись полученной информации, с помощью которой в дальнейшем можно восстановить основное содержание прослушанной лекции.

Для успешного выполнения этой работы советуем:

- подготовить отдельные тетради для каждого предмета. Запись в них лучше вести на одной стороне листа, чтобы позднее на чистой странице записать дополнения, уточнения, замечания, а также собственные мысли. С помощью разноцветных ручек или фломастеров можно будет выделить заголовки, разделы, термины и т.д.

- не записывать подряд все, что говорит лектор. Старайтесь вначале выслушать и понять материал, а затем уже зафиксировать его, не упуская основных положений и выводов. Сохраняйте логику изложения. Обратите внимание на необходимость точной записи определений и понятий.

- оставить место на странице свободным, если не успели осмыслить и записать часть информации. По окончании занятия с помощью однокурсников, преподавателя или учебника вы сможете восстановить упущенное.

- уделять внимание грамотному оформлению записей. Научитесь графически ясно и удобно располагать текст: вычленять абзацы, подчеркивать главные мысли, ключевые слова, помешать выводы в рамки и т.д. Немаловажное значение имеет и четкая структура лекции, в которую входит план, логически выстроенная конструкция освещения каждого пункта плана с аргументами и доказательствами, разъяснениями и примерами, а также список литературы по теме.

- научиться писать разборчиво и быстро. Чтобы в дальнейшем не тратить время на расшифровку собственных записей, следите за аккуратностью почерка, не экономьте бумагу за счет уплотнения текста. Конспектируя, пользуйтесь общепринятыми сокращениями слов и условными знаками, если есть необходимость, то придумайте собственные сокращения.

- уметь быстро и четко переносить в тетрадь графические рисунки и таблицы. Для этих целей приготовьте прозрачную линейку, карандаш и резинку. Старайтесь как можно точнее скопировать изображение с доски. Если наглядный материал трудно воспроизводим в условиях лекции, то сделайте его словесное описание с обобщающими выводами.

- просмотреть свои записи после окончания лекции. Подчеркните и отметьте разными цветами фломастера важные моменты в записях. Исправьте неточности, внесите необходимые дополнения. Не тратьте время на переписывание конспекта, если он оказался не совсем удачным. Совершенствуйтесь, записывая последующие лекции.

**Подготовка к семинарским занятиям.** Семинар – один из основных видов практических занятий по гуманитарным дисциплинам. Он предназначен для углубленного изучения отдельных тем и курсов. По форме проведения семинары обычно представляют собой решение задач, обсуждение докладов, беседу по плану или дискуссию по проблеме.

Подготовка к занятиям заключается, прежде всего, в освоении того теоретического материала, который выносится на обсуждение. Для этого необходимо в первую очередь перечитать конспект лекции или разделы учебника, в которых присутствует установочная информация. Изучение рекомендованной литературы необходимо сделать максимально творчески – не просто укладывая в память новые сведения, а осмысливая и анализируя материал. Закрепить свои знания можно с помощью записей, выписок или тезисного конспекта.

Если семинар представлен докладами, то основная ответственность за его проведение лежит на докладчиках. Как сделать это успешно смотрите в разделе «Доклад». Однако роль остальных участников семинара не должна быть пассивной. Студенты, прослушав доклад, записывают кратко главное его содержание и задают выступающему уточняющие вопросы. Чем более основательной была домашняя подготовка по теме, тем активнее происходит обсуждение проблемных вопросов. На семинаре всячески поощряется творческая, самостоятельная мысль, дается возможность высказать критические замечания.

Беседа по плану представляет собой заранее подготовленное совместное обсуждение вопросов темы каждым из участников. Эта форма потребует от студентов не только хорошей самостоятельной проработки теоретического материала, но и умение участвовать в коллективной дискуссии: кратко, четко и ясно формулировать и излагать свою точку зрения перед сокурсниками, отстаивать позицию в научном споре, присоединяться к чужому мнению или оппонировать другим участникам.

**Реферат** – самый простой и наименее самостоятельный вид письменной работы. Суть его состоит в кратком изложении содержащихся в научной литературе взглядов и идей по заданной теме. Реферат не требует оригинальности и новизны. В нем оценивается умение студента работать с книгой: выделять и формулировать проблему, отбирать основные тезисы и вспомогательные данные, логически выстраивать материал, грамотно оформлять научный текст.

Студентам предлагается два вида рефератных работ:

Реферирование научной литературы представляет собой сокращенное изложение содержания статьи или книги с основными сведениями и выводами. Такие рефераты актуальны тогда, когда в юридических источниках появляется новый теоретический или практический материал по изучаемой теме. От студента требуется, внимательно ознакомившись с первоисточником, максимально точно и полно передать его содержание. Для этого целесообразно выбрать форму последовательного изложения прочитанной книги, не меняя ее общий план и структуру (главы, разделы, параграфы). Необходимо сохранить логику повествования и позаботиться о связности текста. Авторские, оригинальные и новаторские мысли и идеи лучше передавать не своими словами, а с помощью цитирования. Объем реферата будет определяться содержанием источника, а также его научной и практической ценностью. Но в любом случае предпочтение отдается краткости и лаконичности, умению отбирать главное и освободиться от второстепенного.

Реферат по теме представляет обзор научных взглядов и концепций по проблемному вопросу в изучаемой теме.

- Если вам предложена тема такого реферата на выбор, то предпочтение следует отдать той, которая для вас интересна или знакома. Она не должна быть очень сложной и объемной, в противном случае реферат будет напоминать курсовую работу.

- Для подготовки реферата студенту необходимо самому или с участием преподавателя подобрать источники информации. Следует позаботиться, чтобы в вашем списке оказались не случайные, а ценные в информационном плане книги. Можно выполнить работу, обратившись и к одному источнику – пособию, монографии, исследованию. Но лучше, если вы обратитесь к двум-трем научным трудам – это позволит представить проблему с нескольких точек зрения и высказать личные предпочтения.

- Одним из главных критериев оценки реферата будет соответствие его содержания заявленной теме. Для этого бегло ознакомившись с первоисточниками составьте предварительный план будущего реферата, обозначив в нем принципиально важные моменты и этапы освещения проблемы. После того, как у вас появятся рабочие записи по результатам изучения научной литературы и обширная информация по теме в целом, можно будет скорректировать общий план реферата. Старайтесь при работе над ним тщательно избавляться от «излишеств»: всякого рода абстрактных рассуждений, чрезмерных подробностей и многочисленных примеров, которые «размывают» тему или уводят от неё.

Структура реферата включает в себя введение, основную часть и заключение. Во введении формулируются цели и задачи работы, ее актуальность. Основная часть представляет собой последовательное и аргументированное изложение различных точек зрения на проблему, ее анализ, предполагаемые пути решения. Заключение обобщает основные мысли или обосновывает перспективы дальнейшего исследования темы. Если реферат достаточно объемен, то потребуются разделение текста на разделы (главы, параграфы). Иллюстративный материал – таблицы, схемы, графики – могут располагаться как внутри основной части, так и в разделе «Приложение».

Объем реферата зависит от целей и задач, решаемых в работе – от 5 до 20 страниц машинописного текста через два интервала. Если в задании, выданном преподавателем объем не оговаривается, то следует исходить из разумной целесообразности.

В реферате в обязательном порядке размещаются титульный лист, план или оглавление работы, а также список используемой литературы.

Обычно реферат может зачитываться как письменная работа, но некоторые преподаватели практикуют публичную защиту рефератов или их «озвучивание» на семинарских занятиях. В этом случае необходимо приложить дополнительные усилия для подготовки публичного выступления по материалам рефератной работы.

**Доклад** представляет собой устную форму сообщения информации. Он используется в вузе на семинарских занятиях и на научных студенческих конференциях.

Подготовка доклада осуществляется в два этапа: написание письменного текста на заданную тему и подготовка устного выступления перед аудиторией слушателей с освещением этой темы. Письменный доклад оформляется как реферат.

При работе над докладом следует учесть некоторые специфические особенности:

- Объем доклада должен согласовываться со временем, отведенным для выступления.

- При выборе темы нужно учитывать не только собственные интересы, но и интересы потенциальных слушателей. Ваше сообщение необходимо согласовывать с уровнем знаний и потребностей публики.

- Подготовленный текст доклада должен хорошо восприниматься на слух. Даже если отобранный вами материал сложен и неоднозначен, говорить желательно просто и ясно, не перегружая речь наукообразными оборотами и специфическими терминами.

Следует отметить, что иногда преподаватель не требует от студентов письменного варианта доклада и оценивает их работу исключительно по устному выступлению. Но значительно чаще письменный доклад проверяется и его качество также оценивается в баллах. Вне зависимости от того, нужно или не нужно будет сдавать на проверку текст



будущего выступления, советуем не отказываться от письменной записи доклада. Это поможет избежать многих ошибок, которые случаются во время устной импровизации: отклонение от темы, нарушения логической последовательности, небрежное обращение с цитатами, злоупотребление деталями и т.д. Если вы хорошо владеете навыками свободной речи и обладаете высокой культурой мышления, то замените письменный доклад составлением тезисного плана. С его помощью зафиксируйте основные мысли и идеи, выстройте логику повествования, отберите яркие и точные примеры, сформулируйте выводы.

При подготовке к устному выступлению возьмите на вооружение некоторые советы:

- Лучший вариант выступления перед аудиторией – это свободная речь, не осложненная чтением текста. Но если у вас не выработано умение общаться с публикой без бумажки, то не пытайтесь сделать это сразу, без подготовки. Осваивать этот опыт нужно постепенно, от доклада к докладу увеличивая объем речи без заглядывания в текст.

- Если вы намерены считать доклад с заготовленных письменных записей, то постарайтесь, чтобы чтение было «художественным»: обозначайте паузой логические переходы от части к части, выделяйте интонационно особо важные мысли и аргументы, варьируйте темп речи.

- Читая доклад, не торопитесь, делайте это как можно спокойнее. Помните, что скорость произношения текста перед слушателями всегда должна быть более медленной, чем скорость вашей повседневной речи.

- Сверьте письменный текст с хронометром, для этого прочитайте его несколько раз с секундомером в руках. В случае, если доклад окажется слишком длинным или коротким, проведите его реконструкцию. Однако вместе с сокращениями или дополнениями не «потеряйте» тему. Не поддавайтесь искушению рассказать все, что знаете – полно и подробно.

- Обратите внимание на тембр и силу вашего голоса. Очень важно, чтобы вас было слышно в самых отдаленных частях аудитории, и при этом вы не «глушили» вблизи вас находящихся слушателей. Варьируйте тембр речи, он придаст ей выразительность и поможет избежать монотонности.

- Следите за своими жестами. Чрезмерная жестикуляция отвлекает от содержания доклада, а полное ее отсутствие снижает действенную силу выступления. Постарайтесь избавиться от жестов, демонстрирующих ваше волнение (когда крутятся ручки, теребятся пуговицы, заламываются пальцы). Используйте жесты – выразительные, описательные, раздражательные, указующие – для полноты передачи ваших мыслей.

- Установите зрительный контакт с аудиторией. Не стоит все время смотреть в окно, опускать глаза или сосредотачиваться на тексте. Старайтесь зрительно общаться со всеми слушателями, переводя взгляд от одних к другим. Не обращайтесь к опоздавшим и не прерывайте свой доклад замечаниями. Но вместе с тем следите за реакцией публики на ваше выступление (одобрение, усталость, интерес, скуку) и если сможете, вносите коррективы в речь с целью повышения интереса к его содержанию.

- Отвечать на вопросы в конце выступления надо кратко, четко и уверенно, без лишних подробностей и повторов. Постарайтесь предугадать возможные вопросы своих слушателей и подготовиться к ним заранее. Но если случится, что вы не знаете ответа на заданный вам вопрос, не бойтесь в этом признаться. Это значительно лучше, чем отвечать не по существу или отшучиваться.

- Проведите генеральную репетицию своего доклада перед друзьями или близкими. Это поможет заранее выявить некоторые недостатки – стилистически слабые места, труднопроизносимые слова и фразы, затянутые во времени части и т.д. Проанализируйте свою дикцию, интонации, жесты. Сделайте так, чтобы они помогали, а не мешали успешно представить публике подготовленный вами доклад.

**Презентация** – современный способ устного или письменного представления информации с использованием мультимедийных технологий.

Существует несколько вариантов презентаций.

- Презентация с выступлением докладчика
- Презентация с комментариями докладчика
- Презентация для самостоятельного просмотра, которая может демонстрироваться перед аудиторией без участия докладчика.

Подготовка презентации включает в себя несколько этапов:

#### 1. Планирование презентации

От ответов на эти вопросы будет зависеть всё построение презентации:

- каково предназначение и смысл презентации (демонстрация результатов научной работы, защита дипломного проекта и т.д.);
- какую роль будет выполнять презентация в ходе выступления (сопровождение доклада или его иллюстрация);
- какова цель презентации (информирование, убеждение или анализ);
- на какое время рассчитана презентация (короткое - 5-10 минут или продолжительное - 15-20 минут);
- каков размер и состав зрительской аудитории (10-15 человек или 80-100; преподаватели, студенты или смешенная аудитория).

#### 2. Структурирование информации

- в презентации не должна быть менее 10 слайдов, а общее их количество превышать 20 - 25.
- основными принципами при составлении презентации должны быть ясность, наглядность, логичность и запоминаемость;
- презентация должна иметь сценарий и четкую структуру, в которой будут отражены все причинно-следственные связи,
- работа над презентацией начинается после тщательного обдумывания и написания текста доклада, который необходимо разбить на фрагменты и обозначить связанные с каждым из них задачи и действия;
- первый шаг – это определение главной идеи, вокруг которой будет строиться презентация;
- часть информации можно перевести в два типа наглядных пособий: текстовые, которые помогут слушателям следить за ходом развертывания аргументов и графические, которые иллюстрируют главные пункты выступления и создают эмоциональные образы.
- сюжеты презентации могут разъяснять или иллюстрировать основные положения доклада в самых разнообразных вариантах.

Очень важно найти правильный баланс между речью докладчика и сопровождающими её мультимедийными элементами.

Для этого целесообразно:

- определить, что будет представлено на каждом слайде, что будет в это время говориться, как будет сделан переход к следующему слайду;
- самые важные идеи и мысли отразить и на слайдах и произнести словами, тогда как второстепенные – либо словами, либо на слайдах;
- информацию на слайдах представить в виде тезисов – они сопровождают подробное изложение мыслей выступающего, а не наоборот;
- для разъяснения положений доклада использовать разные виды слайдов: с текстом, с таблицами, с диаграммами;
- любая презентация должна иметь собственную драматургию, в которой есть:

«завязка» - пробуждение интереса аудитории к теме сообщения (яркий наглядный пример);

«развитие» - демонстрация основной информации в логической последовательности (чередование текстовых и графических слайдов);

«кульминация» - представление самого главного, нового, неожиданного (эмоциональный речевой или иллюстративный образ);

«развязка» - формулирование выводов или практических рекомендаций (видеоряд).

### 3. Оформление презентации

Оформление презентации включает в себя следующую обязательную информацию:

Титульный лист

- представляет тему доклада и имя автора (или авторов);
- на защите курсовой или дипломной работы указывает фамилию и инициалы научного руководителя или организации;
- на конференциях обозначает дату и название конференции.

План выступления

- формулирует основное содержание доклада (3-4 пункта);
- фиксирует порядок изложения информации;

Содержание презентации

- включает текстовую и графическую информацию;
- иллюстрирует основные пункты сообщения;
- может представлять самостоятельный вариант доклада;

Завершение

- обобщает, подводит итоги, суммирует информацию;
- может включать список литературы к докладу;
- содержит слова благодарности аудитории.

### 4. Дизайн презентации

Текстовое оформление

- Не стоит заполнять слайд слишком большим объемом информации - лучше всего запоминаются не более 3-х фактов, выводов, определений.

- Оптимальное число строк на слайде – 6 -11.

- Короткие фразы запоминаются визуально лучше. Пункты перечней не должны превышать двух строк на фразу.

- Наибольшая эффективность достигается тогда, когда ключевые пункты отображаются по одному на каждом отдельном слайде

- Если текст состоит из нескольких абзацев, то необходимо установить красную строку и интервал между абзацами.

- Ключевые слова в информационном блоке выделяются цветом, шрифтом или композиционно.

- Информацию предпочтительнее располагать горизонтально, наиболее важную - в центре экрана.

- Не следует злоупотреблять большим количеством предлогов, наречий, прилагательных, вводных слов.

- Цифровые материалы лучше представить в виде графиков и диаграмм – таблицы с цифровыми данными на слайде воспринимаются плохо.

- Необходимо обратить внимание на грамотность написания текста. Ошибки во весь экран производят неприятное впечатление

Шрифтовое оформление

- Шрифты без засечек (Arial, Tahoma, Verdana) читаются легче, чем гротески. Нельзя смешивать различные типы шрифтов в одной презентации.

- Шрифтовой контраст можно создать посредством размера шрифта, его толщины, начертания, формы, направления и цвета;

- Для заголовка годится размер шрифта 24-54 пункта, а для текста - 18-36 пунктов.
- Курсив, подчеркивание, жирный шрифт используются ограниченно, только для смыслового выделения фрагментов текста.

- Для основного текста не рекомендуются прописные буквы.

#### Цветовое оформление

- На одном слайде не используется более трех цветов: фон, заголовок, текст.
- Цвет шрифта и цвет фона должны контрастировать – текст должен хорошо читаться, но не резать глаза.
- Для фона предпочтительнее холодные тона.
- Существуют не сочетаемые комбинации цветов. Об этом можно узнать в специальной литературе.
- Черный цвет имеет негативный (мрачный) подтекст. Белый на черном читается плохо.
- Если презентация большая, то есть смысл разделить её на части с помощью цвета – разный цвет способен создавать разный эмоциональный настрой.
- Нельзя выбирать фон, который содержит активный рисунок.

#### Композиционное оформление

- Следует соблюдать единый стиль оформления. Он может включать определенный шрифт (гарнитура и цвет), фон цвета или фоновый рисунок, декоративный элемент небольшого размера и т.д.
- Не приемлемы стили, которые будут отвлекать от презентации.
- Крупные объекты в композиции смотрятся неважно.
- Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должна преобладать над основной (текстом и иллюстрацией).
- Для серьезной презентации отбираются шаблоны, выполненные в деловом стиле.

#### Анимационное оформление

- Основная роль анимации – дозирования информации. Аудитория, как правило, лучше воспринимает информацию порциями, небольшими зрительными фрагментами.
- Анимация используется для привлечения внимания или демонстрации развития какого-либо процесса
- Не стоит злоупотреблять анимационными эффектами, которые отвлекают от содержания или утомляют глаза читающего.
- Особенно нежелательно частое использование таких анимационных эффектов как вылет, вращение, волна, побуквенное появление текста.

#### Звуковое оформление

- Музыкальное сопровождение призвано отразить суть или подчеркнуть особенности темы слайда или всей презентации, создать определенный эмоциональный настрой.
- Музыку целесообразно включать тогда, когда презентация идет без словесного сопровождения.
- Звуковое сопровождение используется только по необходимости, поскольку даже фоновая тихая музыка создает излишний шум и мешает восприятию содержания.
- Необходимо выбрать оптимальную громкость, чтобы звук был слышан всем слушателем, но не был оглушительным.

#### Графическое оформление

- Рисунки, фотографии, диаграммы призваны дополнить текстовую информацию или передать её в более наглядном виде.
- Нельзя представлять рисунки и фото плохого качества или с искаженными пропорциями.
- Желательно, чтобы изображение было не столько фоном, сколько иллюстрацией, равной по смыслу самому тексту, чтобы помочь по-новому понять и раскрыть его.

- Следует избегать некорректных иллюстраций, которые неправильно или двусмысленно отражают смысл информации.

- Необходимо позаботиться о равномерном и рациональном использовании пространства на слайде: если текст первичен, то текстовый фрагмент размещается в левом верхнем углу, а графический рисунок внизу справа и наоборот.

- Иллюстрации рекомендуется сопровождать пояснительным текстом. Подписи к картинкам лучше выполнять сбоку или снизу, если это только не название самого слайда.

- Если графическое изображение используется в качестве фона, то текст на этом фоне должен быть хорошо читаем.

#### Таблицы и схемы

- Не стоит вставлять в презентацию большие таблицы – они трудны для восприятия. Лучше заменить их графиками, построенными на основе этих таблиц.

- Если все же таблицу показать надо, то следует оставить как можно меньше строк и столбцов, отобрав и разместив только самые важные данные.

- При использовании схем на слайдах необходимо выровнять ряды блоков схемы, расстояние между блоками, добавить соединительные линии при помощи инструментов Автофигур,

- При создании схем нужно учитывать связь между составными частями схемы: если они равнозначны, то заполняются одним шрифтом, фоном и текстом, если есть первостепенная информация, то она выделяется особым способом с помощью организационных диаграмм.

#### Аудио и видео оформление

- Видео, кино и теле материалы могут быть использованы полностью или фрагментарно в зависимости от целей, которые преследуются.

- Продолжительность фильма не должна превышать 15-25 минут, а фрагмента – 4-6 минут.

- Нельзя использовать два фильма на одном мероприятии, но показать фрагменты из двух фильмов вполне возможно.

**Подготовка к зачёту / экзамену.** Готовиться к зачёту / экзамену нужно заранее и в несколько этапов. Для этого:

- Просматривайте конспекты лекций сразу после занятий. Это поможет разобраться с непонятными моментами лекции и возникшими вопросами, пока еще лекция свежа в памяти.

- Бегло просматривайте конспекты до начала следующего занятия. Это позволит «освежить» предыдущую лекцию и подготовиться к восприятию нового материала.

- Каждую неделю отводите время для повторения пройденного материала. Непосредственно при подготовке:

- Упорядочьте свои конспекты, записи, задания.

- Прикиньте время, необходимое вам для повторения каждой части (блока) материала, выносимого на зачет.

- Составьте расписание с учетом скорости повторения материала, для чего

- Разделите вопросы для зачёта / экзамена на знакомые (по лекционному курсу, семинарам, конспектированию), которые потребуют лишь повторения и новые, которые придется осваивать самостоятельно. Начните с тем хорошо вам известных и закрепите их с помощью конспекта и учебника. Затем пополните свой теоретический багаж новыми знаниями, обязательно воспользовавшись рекомендованной литературой.

- Правильно используйте консультации, которые проводит преподаватель. Приходите на них с заранее проработанными самостоятельно вопросами. Вы можете получить разъяснение по поводу сложных, не до конца понятых тем, но не рассчитывайте во время консультации на исчерпывающую информацию по содержанию всего курса.

