

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего профессионального образования**  
**«Томский государственный педагогический университет»**  
**(ТГПУ)**

**Утверждаю**

Декан факультета экономики и управления

 И.А. Ромахина

«29» августа 2014 года

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б.3.В.08 УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ**

**ТРУДОЕМКОСТЬ (в зачетных единицах) 7**

Направление подготовки	<b>100100.62 «Сервис»</b>
Профиль подготовки	<b>Сервис в индустрии моды и красоты</b>
Квалификация (степень) выпускника	<b>Бакалавр</b>

### **1. Цели изучения учебной дисциплины**

Целью учебной дисциплины «Управленческие решения» является обеспечение подготовки выпускников-бакалавров по направлению «Сервис» для решения ряда профессиональных задач и приобретение необходимой квалификации для выявления и анализа проблем, возникающих при управлении организациями; при разработке альтернативных вариантов управленческих решений; оценке управленческих решений для выбора наиболее оптимального решения. Тем самым учебная дисциплина вносит важный вклад в общую профессиональную подготовку бакалавра менеджмента.

### **2. Место учебной дисциплины в структуре основной образовательной программы.**

Данная учебная дисциплина входит в раздел «Б.3.В.08». Управленческие решения. Профессиональный цикл. Вариативная часть по направлению 100100.62 – Сервис.

Для изучения учебной дисциплины необходимы компетенции, сформированные в результате изучения учебной дисциплины «Сервисология» на первом курсе и «Речевая коммуникация» и «Деловое общение» на третьем курсе.

### **3. Требования к уровню освоения программы**

Данная учебная дисциплина способствует формированию следующих компетенций, предусмотренных ФГОС-3 по направлению ВПО 100100.62 – Сервис:

#### **А) общекультурные (ОК):**

- способен осуществлять деловое общение: публичные выступления, переговоры, проведение совещаний, деловая переписка, электронные коммуникации и т.д. (ОК-19);
- учитывает последствия управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности (ОК-20).

#### **Б) профессиональные (ПК):**

- способен оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений (ПК-8);
- способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-9);
- владеет методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций (ПК-18);
- понимает основные мотивы и механизмы принятия решений органами государственного регулирования (ПК-28);
- умеет применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений и строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели (ПК-31);
- способен оценивать эффективность использования различных систем учета и распределения затрат; имеет навыки калькулирования и анализа себестоимости продукции и способен принимать обоснованные управленческие решения на основе данных управленческого учета (ПК-41);
- способен проводить анализ рыночных и специфических рисков, использовать его результаты для принятия управленческих решений (ПК-42).

В результате освоения учебной дисциплины студент должен:

#### **Знать**

- основные виды и процедуры внутриорганизационного контроля;
- виды управленческих решений и методы их принятия.

### Уметь

- ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций;
- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию;
- организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;
- диагностировать этические проблемы в организации и применять модели принятия этических управленческих решений.

### Владеть

- методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль);
- современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации;
- современным инструментарием управления человеческими ресурсами.

## 4. Общая трудоемкость дисциплины 7 зачетных единиц и виды учебной работы Для очной формы обучения

Вид учебной работы	Трудоемкость (в соответствии с учебным планом) (час)	Распределение по семестрам (в соответствии с учебным планом) (час)		
		№7 семестр	№8 семестра	№9 семестра
	<b>Всего: 252</b>			
Аудиторные занятия	<b>98</b>	<b>76</b>	<b>22</b>	
Лекции	<b>38</b>	<b>38</b>		
Практические занятия (ПЗ)	<b>60</b>	<b>38</b>	<b>22</b>	
Семинары (С)				
Лабораторные работы (ЛР)				
Другие виды аудиторных занятий				
Другие виды работ				
Самостоятельная работа	<b>127</b>	<b>63</b>	<b>64</b>	
Курсовой проект (работа)				
Реферат				
Расчетно-графические работы				
Формы текущего контроля	<b>Тесты</b>	<b>Тесты</b>		
Формы промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом	<b>Зачет / Экзамен (27)</b>	<b>Зачет</b>	<b>Экзамен (27)</b>	

## Для заочной формы обучения Зачетных единиц - 3

Вид учебной работы	Трудоемкость (в соответствии с учебным планом) (час)	Распределение по семестрам (в соответствии с учебным планом) (час)		
		№1 семестр	№2 семестра	№3 семестра
	<b>Всего: 216</b>			
Аудиторные занятия	<b>26</b>	<b>26</b>		
Лекции				
Практические занятия (ПЗ)	<b>26</b>	<b>26</b>		
Семинары (С)				

Лабораторные работы (ЛР)				
Другие виды аудиторных занятий				
Другие виды работ				
Самостоятельная работа	<b>190</b>	<b>190</b>		
Курсовой проект (работа)				
Реферат				
Расчетно-графические работы				
Формы текущего контроля				
Формы промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом	<b>Экзамен</b>	<b>Экзамен</b>		

## 5. Содержание программы учебной дисциплины

### 5.1. Содержание учебной дисциплины

Таблица 2

№ п/п	Наименование раздела учебной дисциплины (темы)	Аудиторные часы					Самостоятельная работа (час)
		ВСЕГО	лекции	Практические (семинары)	лабораторные	В т.ч. интерактивные формы обучения (%)	
1	Управление организацией, роль принятия решений в процессе управления	13	5	8		3	16
2	Анализ проблемы и выбор вариантов её решения	13	5	8		3	16
3	Методы выбора оптимальных вариантов решения	13	5	8		3	16
4	Методы оценки риска при принятии решений	13	5	8		3	16
5	Экспертные методы оценки проблемной ситуации и вариантов её разрешения	12	5	7		2	16
6	Применение ситуационного анализа для принятия решений	12	5	7		2	16
7	Психологические аспекты принятия решений	12	4	8		2	16
8	Контроль реализации управленческих решений	12	4	8		2	15
	<b>Итого:</b>	<b>90</b>	<b>38</b>	<b>60</b>		<b>20</b>	<b>127</b>

## 5.2. Содержание разделов дисциплины.

### **Тема №1. Управление организацией, роль принятия решений в процессе управления.**

Возникновение и развитие науки об управлении. Различные подходы и теории в науке об управлении организацией. Качественный, системный, ситуационный подходы. Роль принятия решений в организации процесса управления. Виды управленческих решений. Понятие о «лице, принимающем решения» (ЛПР). Основные подходы в теории управленческих решений. Дескриптивный подход и поведенческая (психологическая) теория принятия решений. Классификация управленческих решений. Нормативная структура процесса принятия решений. Уровни принятия решений: селективный, адаптационный, инновационный, рутинный.

### **Тема №2. Анализ проблемы и выбор вариантов её решения.**

Формирование целей функционирования организации. Выбор критериев оценки проблемной ситуации на основе целей организации. Оценка сравнительной важности критериев. Выделение и анализ проблемной ситуации. Способы представления проблемных ситуаций:

- Вероятностное, факторное, детерминистское;
- Применение декомпозиции для анализа проблемы;
- Приёмы упрощения ситуации;
- Формулировка альтернативных вариантов решения и их анализ;
- Матрица развития ситуации при различных вариантах решения.

### **Тема №3. Методы выбора оптимальных вариантов решения.**

Стратегии выбора оптимальных решений: максимаксная, минимаксная, максиминная, Метод Гурвича. Стратегии выбора решений с учётом вероятностей исходов развития ситуации: максимизации доходов, минимизации потерь. Применение дерева решений и исходов для выбора оптимального решения. Расчёты одного- и двухуровневого дерева.

### **Тема №4. Методы оценки риска при принятии решений.**

Классификация видов риска. Методы оценки риска в теории оптимальных решений. Использование статистических параметров для оценки риска. Использование понятия полезности при определении размеров риска. Оценка риска с учётом психологических особенностей ЛПР. Влияние мотивации на уровень риска.

### **Тема №5. Экспертные методы оценки проблемной ситуации и вариантов её разрешения.**

Количественные экспертные оценки. Выбор шкал для количественных оценок: непосредственная оценка, метод средней точки, метод Черчмена – Акофа. Методы качественных экспертных оценок: классификация, метод парных сравнений, ранжирование альтернативных вариантов. Методы экспертиз: Метод «Дельфи», Метод «мозгового штурма».

### **Тема №6. Применение ситуационного анализа для принятия решений.**

Сущность метода. Основные этапы ситуационного анализа: подготовка, анализ информации, выделение и оценка основных факторов, формирование решающих правил, подготовка заключения.

### **Тема №7. Психологические аспекты принятия решений.**

Уровни организации управленческих решений: автократический, автономный, локально-коллегиальный, интегративно-коллегиальный, метаколлегиальный. Элиминативное поведение ЛПР и его виды. Максимизационное поведение. Индивидуальные стили принятия решений: инертный, осторожный, уравновешенный, рискованный, импульсивный. Классификация личностных профилей руководителей. Феноменология

процессов принятия управленческих решений. Феномены, связанные с индивидуальным выбором. Ошибки, связанные с особенностями личности ЛППР. Феномены коллективного выбора решения.

### Тема №8. Контроль реализации управленческих решений.

Виды контроля: предварительный, текущий и заключительный. Коррекция решений по результатам контроля. Ответственность за принятие и реализацию управленческих решений. Виды ответственности: профессиональная, этическая и социальная.

## 6. Учебно-методическое обеспечение дисциплины.

### 6.1. Рекомендуемая литература.

#### а) Основная:

1. Управленческие решения [Текст] : технология, методы и инструменты : учеб. пособие для вузов / П. В. Шеметов [и др.]. - 2-е изд., стереотип. - М. : Омега-Л, 2011. -398 с.
2. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения. М.: ИНФРА-М., 2010. -352с.
3. Юкаева В.С. Принятие управленческих решений: учебное пособие. М.: Дашков и Ко, 2011. -322с.

#### б) Дополнительная:

1. Степанов, В. И. Экономико-математическое моделирование [Текст]: учеб. пособие для вузов / В. И. Степанов, А. Ф. Терпугов. - М.: Академия, 2009. -111с.
2. Камышников, В. А. Экономико-математическое моделирование [Текст] : учебное пособие для вузов / В. А. Камышников; Федеральное агентство по образованию, ТГАСУ. -Изд. 2-е, доп. - Томск: Изд-во ТГАСУ, 2009. - 211с.
3. Идрисов, Ф. Ф. Принятие инвестиционных решений: современный подход [Текст]: учебное пособие для студентов специальности 030600 "Технология и предпринимательство" / Ф. Ф. Идрисов ; Федеральное агентство по образованию, ГОУ ВПО ТГПУ. - Томск: издательство ТГПУ, 2009. -87с.

### 6.2. Средства обеспечения освоения учебной дисциплины.

<http://www.tstu.ru/education/elib/pdf/2007/zlobina.pdf>

<http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/effektivnost-upravlencheskih-resheniy.html>

[http://www.eiir.ru/books/Upravlen4eskie\\_reshenia.pdf](http://www.eiir.ru/books/Upravlen4eskie_reshenia.pdf)

<http://venec.ulstu.ru/lib/disk/2011/Lazarev2.pdf>

<http://www.aup.ru/books/m1398/>

### 6.3. Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины

№ п/п	Наименование раздела (темы) учебной дисциплины	Наименование материалов обучения, пакетов программного обеспечения	Наименование технических и аудиовизуальных средств, используемых с целью демонстрации материалов
1	Управление организацией, роль принятия решений в процессе управления	Авторский комплект презентаций в формате PowerPoint. Материалы практических и тестовых заданий	Оргтехника: компьютер, проектор, экран.
2	Анализ проблемы и выбор вариантов её решения	Авторский комплект презентаций в формате PowerPoint. Материалы практических и тестовых заданий	Оргтехника: компьютер, проектор, экран.

3	Методы выбора оптимальных вариантов решения	Авторский комплект презентаций в формате PowerPoint. Материалы практических и тестовых заданий	Оргтехника: компьютер, проектор, экран.
4	Методы оценки риска при принятии решений	Авторский комплект презентаций в формате PowerPoint. Материалы практических и тестовых заданий	Оргтехника: компьютер, проектор, экран.
5	Экспертные методы оценки проблемной ситуации и вариантов её разрешения	Авторский комплект презентаций в формате PowerPoint. Материалы практических и тестовых заданий	Оргтехника: компьютер, проектор, экран.
6	Применение ситуационного анализа для принятия решений	Авторский комплект презентаций в формате PowerPoint. Материалы практических и тестовых заданий	Оргтехника: компьютер, проектор, экран.
7	Психологические аспекты принятия решений	Авторский комплект презентаций в формате PowerPoint. Материалы практических и тестовых заданий	Оргтехника: компьютер, проектор, экран.
8	Контроль реализации управленческих решений	Авторский комплект презентаций в формате PowerPoint. Материалы практических и тестовых заданий	Оргтехника: компьютер, проектор, экран.

## 7. Методические рекомендации по организации изучения учебной дисциплины

### 7.1. Методические рекомендации преподавателю.

Основная задача преподавателя заключается в освоении конкретных управленческих технологий и навыков. Это должно обеспечить обучению реальному, а не умозрительно-теоретическому управлению в современных организациях.

Усилия преподавателя должны быть направлены на формирование у студента целостного представления об основных понятиях, принципах и процессах общего управления организацией, отражающих новейшие представления об эффективном управлении.

Для этого преподаватель обязан широко использовать опыт не только западных авторитетов, но и специфику, и неповторимые особенности Российской управленческой практики.

Преподаватель должен последовательно и целенаправленно ориентировать студентов на самостоятельное принятие решений в конкретных ситуациях.

Преподаватель обязан стремиться дать полное представление об управлении организацией как об интегрированном знании, необходимом любому менеджеру вне зависимости от будущей должности и выполняемых функций.

Руководитель лекционного потока осуществляет общее методическое руководство в ходе проведения курса и оказывает необходимую учебно-методическую текущую помощь преподавателям семинарских занятий.

Подготовка и проведение лекций и практических занятий должны предусматривать определенный порядок.

Для подготовки студентов к практическому занятию на предыдущей лекции преподаватель должен определить основные вопросы и проблемы, выносимые на обсуждение, рекомендовать дополнительную учебную и периодическую литературу, рассказать о порядке и методике его проведения.

Литература, указанная в конце каждой темы, может быть дополнена преподавателем на основе материалов управленческих журналов, газет, Интернет - ресурсов. В зависимости от подготовленности конкретной группы список можно корректировать.

Методы проведения практических занятий весьма разнообразны и могут применяться в различных сочетаниях. Наиболее распространенными являются: вопросно-ответные, дискуссионные, научных сообщений по отдельным вопросам темы, реферирование, решение практических задач и упражнений, решение тестов, выполнение контрольных работ и другие.

Весьма важным для преподавателя является подготовка к проведению практического занятия.

Любое практическое занятие следует начинать с организационного момента: установить отсутствующих и причину неявки их на занятие. Затем в вводном слове преподавателя (3-4 минуты) определяется тема занятия, его цели, задачи и порядок работы. При обсуждении проблем, вынесенных на семинар, преподаватель следит за тем, чтобы каждый из его участников извлек пользу, приобретая новые знания, или уточняя их.

Важное место занимает подведение итогов семинарского занятия: преподаватель должен не только раскрыть теоретическое значение обсуждаемых проблем, но и оценить слабые и сильные стороны выступлений. В зависимости от конкретных условий заключительное слово может быть либо по каждому из узловых вопросов, либо по занятию в целом (до 5 минут).

## **7.2. Методические указания для студентов.**

В соответствии с учебным планом соответствующей специальности учебная дисциплина «Управленческие решения» изучается студентами очниками в 4 и 5 семестрах.

Успешное изучение курса требует от студентов посещения лекций, активной работы на практических занятиях, выполнения всех учебных заданий преподавателя, ознакомления с базовыми учебниками, основной и дополнительной литературой.

**Запись лекции** – одна из форм активной самостоятельной работы студентов, требующая навыков и умения кратко, схематично, последовательно и логично фиксировать основные положения, выводы, обобщения, формулировки. Культура записи лекции – один из важнейших факторов успешного и творческого овладения знаниями по современным управленческим проблемам предприятий. Последующая работа над текстом лекции воскрешает в памяти ее содержание, позволяет развивать мышление. В конце лекции преподаватель оставляет время (5 минут) для того, чтобы студенты имели возможность задать уточняющие вопросы по изучаемому материалу.

Лекции имеют в основном обзорный характер и нацелены на освещение наиболее трудных и дискуссионных вопросов, а также призваны способствовать формированию навыков работы с научной литературой. Предполагается также, что студенты приходят на лекции, предварительно проработав соответствующий учебный материал по источникам, рекомендуемым программой.

**Практическое занятие** по управленческим решениям – важнейшая форма самостоятельной работы студентов над научной, учебной и периодической литературой. Именно на практическом занятии каждый студент имеет возможность проверить глубину усвоения учебного материала, показать знание категорий, положений и инструментов в области управленческих решений, и уметь их применить для аргументированной и доказательной оценки процессов, происходящих на современных предприятиях. Участие в практическом занятии позволяет студенту соединить полученные теоретические знания с решением конкретных практических задач и моделей в области управленческих решений.

Практические занятия в равной мере направлены на совершенствование индивидуальных навыков решения теоретических и прикладных задач, выработку



навыков интеллектуальной работы, а также ведения дискуссий. Конкретные пропорции разных видов работы в группе, а также способы их оценки, определяются преподавателем, ведущим занятия.

Для выполнения письменных домашних заданий студентам необходимо внимательно прочитать соответствующий раздел учебника и проработать аналогичные задания, рассматриваемые преподавателем на практических занятиях.

Основным методом обучения является самостоятельная работа студентов с учебно-методическими материалами, научной литературой.

Основной формой итогового контроля и оценки знаний студентов по управленческим решениям является зачет (4 семестр) и экзамен (5 семестр). На зачете и экзамене студенты должны продемонстрировать теоретические знания, полученные в период обучения.

Постоянная активность на занятиях, готовность ставить и обсуждать актуальные проблемы курса - залог успешной работы и положительной оценки.

Обучение в рамках курса предусматривает работу студентов в восьми блоках (разделах) учебной дисциплины «Управленческие решения».

## **8. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины.**

### **8.1. Тематика рефератов (докладов, эссе):**

1. Анализ и совершенствование методики ПРУР в технической системе.
2. Анализ и совершенствование методики ПРУР в биологической системе.
3. Анализ и совершенствование методики ПРУР в социальной системе.
4. Особенности разработки УР в человеко-машинных системах.
5. Учет рисков при разработке УР в области обучения студентов 3-го курса ГУУ.
6. Формирование и анализ классификации и содержания УР для семьи.
7. Создание и обоснование теории о принципах РУР.
8. Разработка методов повышения детерминированности УР.
9. Анализ и совершенствование соотношения науки и искусства при ПРУР.
10. Анализ влияния традиций, специфики предприятия на ПРУР.
11. Разработка системы приоритетов потребностей и интересов человека при реализации УР.
12. Разработка системы приоритетов потребностей и интересов общества при реализации УР.
13. Анализ методов моделирования УР.
14. Анализ современных тенденций использования информационных технологий в процессе подготовки УР.
15. Анализ современных тенденций использования средств оргтехники (пейджеры, сотовая связь, факсы, ксероксы и др.) для повышения эффективности УР.
16. Современные особенности элементов концептуальной модели организации.
17. Современные программные средства для автоматизации рутинных операций при ПРУР.
18. Современные программные средства для автоматизации логических операций при ПРУР.
19. Современные программные средства для автоматизации элементов творческой деятельности.
20. Анализ возможностей компьютеров системы «виртуальной реальности» при ПРУР.
21. Возможности компьютеров системы «мультимедиа» для машинной разработки УР.

22. Компьютерные системы ответа на письма граждан в аппарате высокопоставленных чиновников.
23. Влияние личностных качеств человека при ПРУР.
24. Структуры баз данных для разработки УР в школе, небольшом торгово-посредническом предприятии и др.
25. Библиография по отдельным вопросам ПРУР.
26. Анализ зарубежных представлений о ПРУР.
27. Анализ требований, предъявляемых к процессу ПРУР и разработка набора стандартов на УР.
28. Современные методики расчета эффективности УР.
29. Методы повышения эффективности разрабатываемых УР.
30. Особенности разработки УР в малых предприятиях.
31. Разработка и анализ основных аналитических зависимостей при разработке УР на малых предприятиях типа: ОДО «Горячий хлеб».
32. Влияние паники на подготовку и реализацию управленческих решений.

## **8.2. Вопросы и задания для самостоятельной работы:**

1. Как может быть определено понятие «решение» и какие основные факторы оказывают влияние на решение?
2. Каковы особенности принятия решения в социальной системе?
3. Каковы основные требования, предъявляемые к менеджеру XXI века, принимающему решения?
4. Каково содержание УР как процесса и как явления?
5. В чем проявляется экономическая и технологическая сущность УР?
6. В чем проявляется организационная, социальная и правовая сущность УР?
7. Какова обобщенная схема процесса ПРУР?
8. Перечислите основные формы подготовки УР?
9. Перечислите основные формы реализации УР?
10. В чем особенность стратегии first mover?
11. В чем особенность стратегии last mover?
12. Как влияют технологии Public relations и Vital relations на ПРУР?
13. В чем особенности интуитивных решений?
14. Приведите классификацию УР по функциональной направленности?
15. Дайте определение основным составляющим термина «системный подход» и перечислите основные задачи системного подхода?
16. В чем заключается идея системного подхода при ПРУР?
17. Каковы общие требования системного подхода?
18. Перечислите процедуры системного подхода при ПРУР?
19. Каков состав технологий ПРУР?
20. В чем особенности рассмотрения цели как основы технологий ПРУР?
21. Каков состав набора процессорных технологий для реализации целевых технологий?
22. Дайте краткую характеристику технологии: «Управление по результатам»?
23. В чем особенности технологии: «Управление на базе потребностей и интересов»?
24. Какие ключевые фигуры участвуют в типовом процессе ПРУР?
25. Каков набор конкретных функций при ПРУР?
26. Приведите перечень процедур при ПРУР?
27. Какое влияние оказывают новые информационные технологии на процесс ПРУР?
28. По каким основным функциям директор компании разрабатывает УР?
29. Какую пользу могут принести шаблоны в управлении, поведении и отношениях?
30. В каких источниках можно найти сведения о современных информационных системах?

31. Какова роль исторических личностей: заводчиков, предпринимателей в разработке современных УР?
32. Какова технология поиска необходимой информации в Интернете?
33. Какие процедуры входят в состав разработки и реализации УР?
34. Что входит в состав процедур разработки и согласования УР?
35. Что входит в состав процедур утверждения УР и организации выполнения?
36. Как достигается социально-психологическая согласованность при ПРУР?
37. Какова цель психологических методов при ПРУР?
38. Приведите основные приемы убеждения исполнителей УР?
39. Как влияет на УР такие качества личности как романтизм и практицизм, оптимизм и пессимизм?
40. Какие основные качества составляют модель преуспевающего руководителя?
41. Перечислите разновидности авторитета личности?
42. Какие особенности имеет женский стиль при ПРУР?
43. Какие особенности имеет мужской стиль при ПРУР?
44. Как влияют нравственные критерии на отношения работников к УР?
45. Каков основной набор моральных ценностей человека?
46. Дайте определение понятиям «неопределенность» и «риск»?
47. Как оценивается уровень неопределенности?
48. В чем особенности неопределенности как процесса и как явления?
49. Какие основные причины возникновения неопределенностей, связанных с профессионализмом персонала?
50. Какие типы ошибок, увеличивающих неопределенность, могут возникать в организационной составляющей управленческой деятельности?
51. Как укрупненно можно представить структуру внешней среды?
52. Какие элементы входят в ближнее кольцо окружения компании?
53. Какие элементы входят в дальнее кольцо окружения компании?
54. Как влияет общественное мнение на деятельность компании?
55. Как влияет социальная и экологическая ответственность фирмы на ее деятельность?

### **8.3. Вопросы для самопроверки, диалогов, обсуждений, дискуссий.**

1. Каковы приемы обработки неуправляемых и частично управляемых параметров?
2. Какие варианты учета неопределенностей в контракте могут использовать его участники?
3. Какие основные элементы должен включать контракт при явном учете неопределенностей?
4. В чем заключается идея цифровой подписи при заключении контрактов?
5. Перечислите основной набор причин, вызывающих панику?
6. В чем особенности индивидуальной или коллективной паники?
7. Каковы особенности влияния паники на этапы ПРУР?
8. В чем заключаются основные причины паники?
9. Каков характер зависимости риска от уровня неопределенностей?
10. Какие стратегии включает система управления риском?
11. Дайте общее представление о страховании управленческих рисков?
12. Какие подходы используются при страховании УР?
13. Каково назначение моделей в методах ПРУР?
14. Какие варианты процедур имеют методы ПРУР?
15. Каков механизм формирования решения?
16. Приведите схему основных этапов алгоритма формирования новых УР?
17. Каков базис аналитических методов?
18. Приведите несколько типовых зависимостей, проявляющихся в деятельности

компаний?

19. Каков базис статистических методов?
20. Какие варианты использования статистических методов?
21. Каков базис метода математического программирования?
22. Каков базис матричного метода?
23. Объясните схему матричного метода?
24. Какой набор включают активизирующие методы?
25. Каковы условия применения теоретико-игрового метода?
26. Приведите общие сведения о критериях оценки УР?
27. Каковы условия применения экспертных методов?
28. В чем заключается суть метода задания весовых коэффициентов?
29. Для каких классов задач используются эвристические методы?
30. Приведите основные приемы проведения эвристических методов?
31. Каковы особенности составления подробного описания задания: цели, существующей ситуации и проблемы при формировании сценария?
32. Приведите основные элементы структуры сценария?
33. Каковы условия эффективного применения метода сценария?
34. Какова технология графического построения дерева решений?
35. Как формируются варианты основного решения на графике дерева решений?
36. Дайте определения понятиям «обязанность» и «ответственность»?
37. В чем суть профессиональной ответственности?
38. В чем суть юридической и дисциплинарной ответственности?
39. В чем суть этической ответственности?
40. В чем суть матрицы оценки социальной ответственности руководителя?
41. Какие этапы и стадии формируют социальную ответственность личности?
42. В каких формах реализуется социальная и экологическая ответственность?
43. Каков механизм осуществления контроля по результатам?
44. Каков механизм проведения контроля по упреждению?
45. Какие виды контроля включает контроллинг?
46. В чем суть ревизии и аудита?
47. Какие технологии ПРУР основаны на приоритете контроля?
48. Дайте определение терминам «качество», «качество продукции», «качество управленческих решений»?
49. Каков уровень разработанности и использования стандартов в деятельности фирм?
50. Как оценивается качество УР?
51. Что понимается под эффективностью какой-либо деятельности?
52. Перечислите основные виды функциональной эффективности?
53. Каков механизм оценки экономической эффективности УР косвенным методом?
54. Каков механизм оценки экономической эффективности УР по конечным результатам?
55. Каков механизм оценки экономической эффективности УР по непосредственным результатам деятельности?

#### 8.4. Примеры тестов:

1	1	1	Какую стратегию выбирает ЛПР, который максимально готов к риску, предполагая минимум негативного развития состояния внешней среды и учитывая наиболее благоприятное развитие для каждой альтернативы?	2
1	Ответ	1	максимин	
2	Ответ	1	максимакс	
3	Ответ	1	минимакс	
2	1	2	Что не подходит в качестве определения УР?	3
1	Ответ	2	творческий акт субъекта управления	

2	Ответ	2	выбор альтернативы			
3	Ответ	2	волевая интеграция			
3	1	3	На каком уровне у ЛПР возникает убеждение?		2	
1	Ответ	3	на эмоционально-чувственном			
2	Ответ	3	на рационально-логическом			
3	Ответ	3	на подсознательно-интуитивном			
4	1	4	Что, исходя от объекта управления, помогает субъекту принимать качественные УР?		2	
1	Ответ	4	автономность			
2	Ответ	4	обратная связь			
3	Ответ	4	эмерджентность			
5	1	5	На какой ступени процесса мышления происходит самоутверждение ЛПР?		1	
1	Ответ	5	успех			
2	Ответ	5	идея			
3	Ответ	5	убеждение			
6	1	6	Звеном между какими подсистемами являются УР?		2	
1	Ответ	6	простая и сложная			
2	Ответ	6	управляющая и управляемая			
3	Ответ	6	открытая и закрытая			
7	1	7	Что не является особенностью мышления ЛПР?		3	
1	Ответ	7	широта			
2	Ответ	7	быстрота			
3	Ответ	7	конкретность			
8	1	8	Что, с т.з. философии, выбирает индивид в процессе принятия решения?		1	
1	Ответ	8	цель и способ действий			
2	Ответ	8	мироощущение			
3	Ответ	8	восприятие воли			
9	1	9	Какое свойство ЛПР компенсирует нехватку времени на подготовку УР в динамичной внешней среде?		3	
1	Ответ	9	интеллект			
2	Ответ	9	харизма			
3	Ответ	9	интуиция			
10	1	10	Какая теория рассматривает УР как акт и результат выбора?		2	
1	Ответ	10	теория принятия решений			
2	Ответ	10	экономическая теория			
3	Ответ	10	теория вероятности			
11	1	11	Какая наука включает в акт принятия решения цели, установки, мотивы, типы личности?		3	
1	Ответ	11	менеджмент			
2	Ответ	11	философия			
3	Ответ	11	психология			
12	1	12	Благодаря какому аспекту УР менеджер сохраняет ответственность и после принятия УР?		1	
1	Ответ	12	социальному			
2	Ответ	12	психологическому			
3	Ответ	12	информационному			
13	1	13	Какой вид мышления не выделяется с точки зрения степени практического применения?		3	

1	Ответ	13	теоретическое			
2	Ответ	13	практическое			
3	Ответ	13	информирующее			
<b>14</b>	1	14	Назовите самый конкретный аспект УР.			<b>2</b>
1	Ответ	14	информационный			
2	Ответ	14	экономический			
3	Ответ	14	организационный			
<b>15</b>	1	15	Каким термином обозначается способность ЛПР «воспламенять» подчинённых, не оставлять их равнодушными?			<b>3</b>
1	Ответ	15	интеллект			
2	Ответ	15	воля			
3	Ответ	15	харизма			
<b>16</b>	1	16	Какая функция УР не реализуется в организационном аспекте?			<b>3</b>
1	Ответ	16	направляющая			
2	Ответ	16	координирующая			
3	Ответ	16	интегрирующая			
<b>17</b>	1	17	Какая особенность мышления ЛПР помогает принимать нестандартные решения?			<b>2</b>
1	Ответ	17	глубина			
2	Ответ	17	гибкость			
3	Ответ	17	глобальность			
<b>18</b>	1	18	Какая функция ориентирует решения на долговременную стратегию и детализацию по разным задачам?			<b>1</b>
1	Ответ	18	направляющая			
2	Ответ	18	координирующая			
3	Ответ	18	интегрирующая			
<b>19</b>	1	19	В каком явлении проявляется информационный аспект контроля решений?			<b>3</b>
1	Ответ	19	ответственность			
2	Ответ	19	воля			
3	Ответ	19	обратная связь			
<b>20</b>	1	20	Какая функция ориентирует решения на согласования сроков и качества выполнения.			<b>2</b>
1	Ответ	20	направляющая			
2	Ответ	20	координирующая			
3	Ответ	20	интегрирующая			
<b>21</b>	1	21	С каким другим аспектом УР информационный аспект наиболее связан?			<b>2</b>
1	Ответ	21	с психологическим			
2	Ответ	21	с экономическим			
3	Ответ	21	с организационным			
<b>22</b>	1	22	Управленческое решение как ... предполагает временной интервал от разработки до реализации.			<b>3</b>
1	Ответ	22	волевой акт			
2	Ответ	22	мышление			
3	Ответ	22	процесс			
<b>23</b>	1	23	Какой аспект УР проявляется при разработке и принятии, а не при контроле?			<b>1</b>
1	Ответ	23	психологический			
2	Ответ	23	экономический			
3	Ответ	23	информационный			

24	1	24	Какой аспект проявляется в подготовке и контроле УР, а не в принятии его?		2
1	Ответ	24	психологический		
2	Ответ	24	информационный		
3	Ответ	24	организационный		
25	1	25	Какую стратегию выбирает ЛПР, который минимально готов к риску, предполагая максимум негативного развития состояния внешней среды и учитывая наименее благоприятное развитие для каждой альтернативы?		1
1	Ответ	25	максимин		
2	Ответ	25	максимакс		
3	Ответ	25	минимакс		

### 8.5. Вопросы для подготовки к зачёту и экзамену

1. Типология управленческих задач
2. Типология управленческих решений
3. Модели разработки и принятия управленческих решений
4. Состав управленческих решений для высшего уровня управления предприятием
5. Процесс разработки и принятия решения
6. Основные черты ЛПР
7. Система ролей менеджера
8. Менеджер как ЛПР
9. Деятельность менеджера и свобода действий
10. Основные факторы, влияющие на принятие решений
11. Уровни управленческой иерархии
12. Классификация решений
13. Основные характеристики стратегических решений
14. Децентрализация процесса принятия решений
15. Задачи обеспечения стратегической ориентации
16. Классификация решений по степени их зависимости
17. Основные черты ЛПР
18. Факторы, определяющие доступность информации для ЛПР
19. Основные факторы, определяющие содержание работы менеджера
20. Схема управленческих ролей (по Минцбергу)
21. Персонифицированное и неперсонифицированное руководство
22. В чем отличие личных решений от решений, принимаемых менеджером в его профессиональной деятельности
23. Система факторов внешней среды
24. Решения и внешняя среда
25. Характеристики внешней среды
26. Условия принятия эффективных решений
27. Коридор свободы
28. Ограничения свободы выбора
29. Основные подходы к анализу влияния факторов, влияющих на процесс принятия решений
30. Основные группы факторов, влияющих на решение  
(с 1 по 14 вопросы – к зачету)

### 8.6. Темы для написания курсовой работы:

1. Анализ современных тенденций использования средств оргтехники для повышения эффективности УР
2. Анализ методов моделирования УР

3. Влияние личностных качеств человека при подготовке и реализации УР
4. Формирование и анализ классификации и содержания УР для семьи
5. Влияние паники на подготовку и реализацию УР
6. Особенности разработки УР в малых фирмах
7. УР в интегрированной структурно-функциональной модели организации
8. Принятие УР в условиях неопределенности
9. Методы повышения эффективности разрабатываемых УР
10. Современные методики расчета эффективности УР
11. Анализ влияния традиций, специфики предприятия на ПРУР

#### **8.7. Формы контроля самостоятельной работы:**

Заслушивание докладов, проверка рефератов, проведение письменных работ, дискуссии и групповые обсуждения.



## Рейтинговая система оценки студентов

### 1. Бальные оценки для элементов контроля за семестр

Элементы учебной деятельности	Максимальный балл на 1-ую КТ с начала семестра	Максимальный балл за период между 1КТ и 2КТ	Максимальный балл за период между 2КТ и на конец семестра	Всего за семестр
Посещение лекционных занятий	4	4	4	12
Выполнение практических занятий	8	8	8	24
Эссе	9	9	10	28
Выполнение контрольных, тестовых заданий на лекциях и практических занятиях	8	8	8	24
Компонент своевременности	4	4	4	12
<b>Итого максимум за период</b>	<b>33</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>100</b>
<b>Нарастающим итогом</b>	<b>33</b>	<b>66</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

### 2. Пересчет баллов в оценки за контрольные точки

Балл на дату контрольной точки	Оценка
Более 90 % от максимальной суммы баллов на дату КТ	5
От 70 % до 89 % от максимальной суммы баллов на дату КТ	4
От 60 % до 69 % от максимальной суммы баллов на дату КТ	3
Менее 60 % от максимальной суммы баллов на дату КТ	2

### 3. Пересчет суммы баллов в традиционную и международную оценку

Оценка (ГОС)	Итоговая сумма баллов, учитывает успешно сданный экзамен	Оценка (ECTS)
5 (отлично) (зачтено)	90-100	A (отлично)
4 (хорошо) (зачтено)	85-89	B (очень хорошо)
	75-84	C (хорошо)
	70-74	D (удовлетворительно)
65-69		
3 (удовлетворительно) (зачтено)	60-64	E (посредственно)
2 (неудовлетворительно) (зачтено)	Ниже 60 баллов	F (неудовлетворительно)

Рабочая программа учебной дисциплины «**Управленческие решения**» составлена в соответствии с учебным планом, федеральным государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования по направлению подготовки **100100.62 – Сервис**.

Рабочую программу учебной дисциплины составил:  
К.фил. наук, доцент кафедры менеджмента ФЭУ ТГПУ  
**Кузнецов Павел Михайлович** \_\_\_\_\_

  
(подпись)

Программа дисциплины утверждена на заседании кафедры менеджмента,  
протокол № 1 от «29» августа 2014 г.

Зав. кафедрой  
докт. физ. – мат. наук, профессор \_\_\_\_\_ Н.Г. Филонов

  
(подпись)

Рабочая программа учебной дисциплины одобрена методической комиссией ФЭУ ТГПУ  
протокол № 2 от «02» 09 2014 г.

Председатель методической комиссии \_\_\_\_\_ В.Г. Аникина

  
(подпись)