

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
Забайкальский аграрный институт-
филиал ФГБОУ ВО
«Иркутский государственный аграрный университет им. А.А. Ежевского»

Кафедра экономики и менеджмента

А.Ю. Загузина, О.А. Архипова

Разработка управленческих решений

Методические указания по самостоятельному изучению
дисциплины и выполнению контрольной работы
для студентов заочной формы обучения специальность
38.05.01 «Экономическая безопасность»

Чита 2017

УДК

ББК

Методические указания по самостоятельному изучению дисциплины и выполнению контрольной работы для студентов заочной формы обучения Специальность 38.05.01 «Экономическая безопасность» специализация Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности.

Составители: к.э.н., доцент А.Ю. Загузина, ст. преподаватель О.А. Архипова

Рецензент:

Рассмотрено на заседании кафедры экономики и менеджмента ЗабАИ и рекомендовано к изданию «_17_»__апреля___ 2017_г. Протокол №4__

Утверждено методической комиссией экономического факультета ЗабАИ «24_»___апреля___ 2017__ г. Протокол №4__

Методические рекомендации предназначены для студентов заочного обучения и предусматривают освоение курса знаний и выполнение контрольной работы по дисциплине «Разработка управленческих решений». Методические рекомендации соответствуют требованиям ФГОС ВО и примерным учебным программам дисциплины.

СОДЕРЖАНИЕ

	5
1. Цели, задачи и требования к результатам освоения дисциплины	6
2. Место дисциплины в структуре ОП	7
3. Компетенции студента, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля)	7
4. Структура дисциплины	8
5. Содержание дисциплины	8
6. Образовательные технологии	11
7. Перечень вопросов для проведения итогового контроля успеваемости	12
8. Методические указания для самостоятельного изучения дисциплины	13
9. Порядок выполнения и оформления работы	20
10. Список рекомендуемой литературы	34

Пояснительная записка

Современные экономические условия страны требуют качественного повышения уровня управления. Это предъявляет высокие требования к уровню квалификации менеджеров в области разработки управленческих решений. Современный менеджер должен иметь глубокую теоретическую подготовку в области теории принятия эффективных решений и обладать в этой сфере необходимыми практическими навыками.

Цель методических рекомендаций оказать студентам помощь в формировании практических навыков по дисциплине «Разработка управленческих решений».

Задачей методических рекомендаций является закрепление студентами теоретического материала по дисциплине «Разработка управленческих решений» для приобретения навыков принятия и реализации эффективных управленческих решений в условиях высокой степени энтропии внешней и внутренней среды с учетом факторов неопределенности ситуации и риска.

1. Цели, задачи и требования к результатам освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины «Разработка управленческих решений» является освоение компетенций, необходимых для подготовки экономических кадров, владеющих методологией разработки и реализации управленческих решений в организации, использования современных методов и технологий в профессиональной деятельности и хозяйственной практике для совершенствования системы менеджмента.

Задачи дисциплины «Разработка управленческих решений»:

- овладеть комплексом современных методов разработки и реализации управленческих решений;
- применять методы прогнозирования и экономического обоснования управленческих решений;
- освоить методы оптимизации управленческих решений.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина Б.1.В.ОД.8 «Разработка управленческих решений» находится в вариативной части учебного плана, обязательная дисциплина.

Изучение курса базируется на знаниях, полученных студентами в ходе предшествующего усвоения дисциплин: «Экономическая теория», «Конфликтология», «Управление общественными отношениями», «Управление конфликтами». Данная дисциплина предшествует следующим дисциплинам: «Управление организацией (предприятием)», «Экономический анализ», «Антикризисное управление».

Дисциплина изучается на 3 курсе.

3. Компетенции студента, формируемые в результате освоения дисциплины

В результате освоения дисциплины обучающийся должен овладеть знаниями, умениями и навыками в целях приобретения следующих компетенций: представленных в таблице 1.

Таблица 1 - Требования к результатам освоения учебной дисциплины

Трудовое действие	Наименование компетенции, необходимой для выполнения трудового действия (планируемые результаты освоения ОП)	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенции
Профессиональные компетенции		
Трудовая функция В/03.7 Подготовка аналитических материалов для принятия мер по линии ПОД/ФТ в организации		
<p>Трудовое действие Подготовка экспертно-оценочных материалов, содержащих информацию об участниках финансовых операций (сделок), признаках подозрительности и вопросах, подлежащих выяснению в ходе проведения проверок и финансовых расследований в целях ПОД/ФТ</p>	<p>ПК-41 - Способностью принимать участие в разработке стратегии обеспечения экономической безопасности предприятий, организаций, подготовке программ по ее реализации</p>	<p>В области знания и понимания (А)</p>
		<p>Знать: понятие и сущность экономической безопасности, ее место в системе национальной безопасности РФ; объекты и субъекты экономической безопасности; концепцию экономической безопасности Российской Федерации; угрозы национальной безопасности Российской Федерации; сущность теневой экономики, методы выявления и оценки ее параметров; социально-экономические последствия теневой экономической деятельности; экономические риски, природу и сущность угроз экономической безопасности; методы оценки уровня рисков и угроз экономической безопасности; критерии и показатели экономической безопасности; организационно-правовые основы, принципы, факторы, механизмы, методы и средства обеспечения экономической безопасности; принципы построения и элементы системы безопасности;</p>
		<p>В области интеллектуальных навыков (В)</p>
		<p>Уметь: определять критерии и рассчитывать пороговые значения показателей уровня экономической безопасности; выявлять угрозы экономической безопасности, проводить их ранжирование по вероятности реализации и величине ущерба;</p>
		<p>В области практических</p>

		<p>умений (С)</p> <p>Владеть: навыками выявления и устранения причин и условий, способствующих зарождению угроз экономической безопасности; навыками выявления, оценки, локализации и нейтрализации угроз экономической безопасности, формирования модели системы безопасности; навыками работы с нормативными правовыми актами в сфере экономики и экономической безопасности</p>
<p>Трудовая функция – С/01.8 Организация разработки правил внутреннего контроля в целях ПОД/ФТ в организации</p>		
<p>Трудовое действие - Определение функций и обязанностей подразделений и работников организации по обеспечению выполнения правил внутреннего контроля в целях ПОД/ФТ</p>	<p>ПК-42 - Способностью планировать и организовывать служебную деятельность подчиненных, осуществлять контроль и учет ее результатов</p>	<p>В области знания и понимания (А)</p> <p>Знать: нормы профессиональной этики, возможные пути (способы) разрешения нравственных конфликтных ситуаций в профессиональной деятельности</p> <p>В области интеллектуальных навыков (В)</p> <p>Уметь: соблюдать правила вежливости и культуры поведения в профессиональной деятельности; правильно строить общение с коллегами в служебном коллективе и с гражданами, в том числе с представителями различных социальных групп, национальностей и конфессий; диагностировать причины конфликта, выработать и применять стратегии поведения в ходе конфликтного поведения, использовать различные методы и способы предотвращения и конструктивного разрешения конфликтов</p> <p>В области практических умений (С)</p> <p>Владеть: навыками конструктивного общения в процессе профессиональной деятельности, выстраивания социальных и профессиональных взаимодействий с учетом этнокультурных и профессиональных различий; навыками установления психологического контакта, визуальной психодиагностики и психологического воздействия, правильного поведения в конфликтной ситуации</p>

Трудовая функция В/03.7 Подготовка аналитических материалов для принятия мер по линии ПОД/ФТ в организации		
<p>Трудовое действие - Мониторинг деятельности организаций, отдельных сегментов финансового рынка с целью выявления объектов, направлений и форм проявления повышенного риска для принятия мер по линии ПОД/ФТ</p>	<p>ПК-43 - Способностью принимать оптимальные управленческие решения с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможностей использования имеющихся ресурсов</p>	<p>В области знания и понимания (А)Знать: субъекты предпринимательства, их организационно-правовые формы, структуру; нормативно-правовое регулирование деятельности субъектов предпринимательства; производственно-хозяйственную и финансово-экономическую деятельность хозяйствующих субъектов; особенности отдельных направлений их организационно-экономической деятельности источники и порядок получения информации о субъектах предпринимательства;</p>
		<p>В области интеллектуальных навыков (В) Уметь: выявлять проблемы экономического характера при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения с учетом критериев социально-экономической эффективности, оценки рисков и возможных социально-экономических последствий</p>
		<p>В области практических умений (С) Владеть: владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций</p>
Трудовая функция – В/01.7 Анализ финансовых операций (сделок) клиентов организации в целях выявления их связи с ОД/ФТ		
<p>Трудовое действие – Подготовка отчета о результатах проведенного финансового расследования в целях ПОД/ФТ</p>	<p>(ПК-44) Способностью осуществлять документационное обеспечение управленческой деятельности</p>	<p>В области знания и понимания (А) Знать: порядок и правила оформления служебных документов</p>
		<p>В области интеллектуальных навыков (В) Уметь: составлять и оформлять юридические и служебные документы</p>
		<p>В области практических умений (С) Владеть: навыками работы с нормативными правовыми актами в сфере экономики и экономической безопасности</p>

1	Тема 1 «Решение и его роль в деятельности менеджера»	4	Согласно расписания	0,5		9	Контрольная работа, экзамен
2	Тема 2 «Управленческие решения: понятие, роль и место в управлении»	3		0,5		9	
3	Тема 3 «Технология разработки управленческих решений»	3		0,5		9	
4	Тема 4 «Информационное обеспечение принятия управленческих решений»	3		0,5		9	
5	Тема 5 «Человеческий фактор в разработке управленческих решений»	3		1	1	9	
6	Тема 6 «Внешняя среда и ее влияние на реализацию альтернатив	3		1		9	
7	Тема 7 «Анализ альтернатив действия»	3			1	9	
8	Тема 8 «Прогнозирование управленческих решений»	3			1	10	
9	Тема 9 «Анализ управленческих решений»	3			1	10	
10	Тема 10 «Неопределенность и риск при принятии управленческих решений»	3			1	10	
11	Тема 11 «Оформление управленческих решений и контроль за их выполнением»	3		1		10	
12	Тема 12 «Сущность и виды ответственности руководителя при разработке управленческих решений»	3		1		10	
13	Тема 13 «Качество и эффективность управленческих решений»	3			1	10	
ИТОГО				6	6	123	9

Таблица 5 – Матрица формирования компетенций по дисциплине

Контролируемые модули, разделы (темы) дисциплины	ПК-41	ПК-42	ПК-43	ПК-44
Тема 1 «Решение и его роль в деятельности менеджера»	+	+	+	+
Тема 2 «Управленческие решения: понятие, роль и место в управлении»	+	+	+	+
Тема 3 «Технология разработки управленческих решений»	+	+	+	+
Тема 4 «Информационное обеспечение принятия управленческих решений»	+	+	+	+

Тема 5 «Человеческий фактор в разработке управленческих решений»	+	+	+	+
Тема 6 «Внешняя среда и ее влияние на реализацию альтернатив»	+	+	+	+
Тема 7 «Анализ альтернатив действия»	+	+	+	+
Тема 8 «Прогнозирование управленческих решений»	+	+	+	+
Тема 9 «Анализ управленческих решений»	+	+	+	+
Тема 10 «Неопределенность и риск при принятии управленческих решений»	+	+	+	+
Тема 11 «Оформление управленческих решений и контроль за их выполнением»	+	+	+	+
Тема 12 «Сущность и виды ответственности руководителя при разработке управленческих решений»	+	+	+	+
Тема 13 «Качество и эффективность управленческих решений»	+	+	+	+

6. Образовательные технологии

Таблица 6 - Интерактивные образовательные технологии, используемые в аудиторных занятиях

курс	Вид занятия (Л, ПР.)	Используемые интерактивные образовательные технологии	Количество часов
3	Л	Презентация, Управленческие решения: понятие, роль и место в управлении»	2
	ПР	Круглый стол: «Качество и эффективность управленческих решений»	2
Итого:			4

7. Перечень вопросов для проведения итогового контроля успеваемости (экзамен) ПК-41, ПК-42 ПК-43, ПК-44.

1. Дайте определение понятию «качество УР».
2. Охарактеризуйте стратегии управления качеством УР.
3. Охарактеризуйте этапы процесса анализа УР.
4. Перечислите факторы, влияющие на выбор метода разработки альтернатив.
5. В чем сущность аналитических методов анализа УР?
6. Дайте определения понятиям «прогноз» и «прогнозирование».
7. Какие источники неопределенности выделяют при прогнозировании УР?
8. В чем заключается взаимная детерминированность целей и альтернатив?
9. Дайте определение термину «управленческое решение».

10. В чем заключаются особенности управленческих решений?
11. В чем состоит экономическая, организационная, социальная, правовая и технологическая сущность управленческих решений?
12. Какие признаки присущи решению?
13. Кто является специалистом, экспертом и консультантом при принятии решения?
14. Кто является субъектом и объектом решения?
15. Каковы особенности формирования решения в современных условиях?
16. Охарактеризуйте структуру решения?
17. Охарактеризуйте подходы к классификации управленческих решений.
18. Какие требования предъявляются к управленческим решениям?
19. Какие виды целей существуют?
20. По каким факторам проводится сопоставимость альтернатив?
21. Охарактеризуйте факторы макровнешней среды организации.
22. Охарактеризуйте факторы микровнешней среды организации.
23. В чем значение выявления управляемых факторов внешней среды организации в РПУР?
24. Дайте классификацию факторов хозяйственной деятельности с точки зрения их управляемости.
25. Из каких этапов состоит процесс РУР?
26. Охарактеризуйте этап подготовки и принятия УР.
27. Охарактеризуйте этап реализации УР.
28. Охарактеризуйте модель принятия решений Врума-Йеттона.
29. Охарактеризуйте роли руководителя по принятию решений.
30. Перечислите достоинства и недостатки коллективного принятия решений.
31. Охарактеризуйте личностные характеристики руководителя, оказывающие влияние на РПУР.
32. Каково влияние авторитета личности на РПУР?
33. Дайте определения понятию «коммуникация».

34. Охарактеризуйте основные виды коммуникаций.
35. Каково влияние темперамента человека на РПУР?
36. В чем заключается полнота альтернатив?
37. Охарактеризуйте методы многокритериальной оценки альтернатив
38. Каковы основные задачи прогнозирования УР?
39. Какие выделяют источники информации при прогнозировании УР?
40. Охарактеризуйте методы и принципы прогнозирования УР.
41. Какие выделяют этапы прогнозирования УР?
42. В чем сущность экспертных методов анализа УР?
43. Охарактеризуйте метод сценариев анализа УР.
44. Охарактеризуйте метод «дерево решений» анализа УР.
45. Охарактеризуйте процесс управления качеством УР.
46. Дайте определения понятиям «эффективность», «результативность», «производительность труда».
47. Охарактеризуйте основные составляющие эффективности УР.
48. Охарактеризуйте методы оценки экономической эффективности УР.
49. Охарактеризуйте основные формы подготовки УР.
50. Охарактеризуйте основные формы реализации УР.
51. Охарактеризуйте виды контроля УР.
52. Какие функции выполняет контроль при принятии УР?
53. Охарактеризуйте понятия «неопределенность» и «риск».
54. Охарактеризуйте основные характеристики и факторы риска.
55. Охарактеризуйте основные типы ошибок, увеличивающих неопределенность в правовой составляющей управления.
56. Охарактеризуйте процесс управления риском.
57. Охарактеризуйте страхование как основной способ уменьшения управленческих рисков.
58. Дайте определения понятиям «обязанность» и «ответственность».

59. Охарактеризуйте основные группы официальной ответственности руководителя.

60. Охарактеризуйте социальную ответственность руководителя.

8. Методические рекомендации по изучению тем дисциплины «Разработка управленческих решений»

Тема 1 «Решение и его роль в деятельности менеджера»

Понятие решения, субъекты и объекты решения. Особенности современных условий формирования решений. Составляющие профессионального решения. Структура решения. Основные системы, в которых принимаются решения.

Вопросы для самопроверки:

1. Дайте определение термину «решение».
2. В каких аспектах трактуется решение?
3. Какие признаки присущи решению?
4. Кто является специалистом, экспертом и консультантом при принятии решения?
5. Кто является субъектом и объектом решения?
6. Каковы особенности формирования решения в современных условиях?
7. Каковы составляющие профессионального решения?
8. Охарактеризуйте структуру решения?
9. В каких основных системах может приниматься решение?

Тема 2 «Управленческие решения: понятие, роль и место в управлении»

Понятие управленческих решений, место управленческих решений в управлении. Классификация управленческих решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.

Вопросы для самопроверки:

1. Дайте определение термину «управленческое решение».
2. В чем заключаются особенности управленческих решений?
3. В каких значениях употребляется термин «управленческое решение»?
4. В чем состоит экономическая, организационная, социальная, правовая и технологическая сущность управленческих решений?
5. Охарактеризуйте точки зрения на место процесса РПУР в управлении организацией.
6. Охарактеризуйте подходы к классификации управленческих решений.
7. Какие требования предъявляются к управленческим решениям?

Тема 3 «Технология разработки управленческих решений» Модели принятия решений. Этапы процесса разработки управленческих решений.

Вопросы для самопроверки:

1. Дайте определение термину «модель».
2. Охарактеризуйте классификацию моделей.
3. Из каких этапов состоит процесс РУР?
4. Охарактеризуйте этап подготовки УР.
5. Охарактеризуйте этап принятия УР.
6. Охарактеризуйте этап реализации УР.

Тема 4 «Информационное обеспечение принятия управленческих решений»

Значение коммуникаций в РПУР. Роль информации в РПУР. Роль новых информационных технологий в РПУР. Система «человек-машина».

Вопросы для самопроверки:

1. Дайте определения понятию «коммуникация».
2. Охарактеризуйте основные виды коммуникаций.

- 3.Перечислите элементы коммуникаций.
- 4.Охарактеризуйте этапы коммуникационного процесса.
- 5.Перечислите основные моменты, способствующие эффективному проведению коммуникаций.
- 6.Дайте определение понятию «информация».
- 7.Перечислите виды информации.
- 8.Перечислите аспекты, в которых может быть представлена информация.
- 9.Какие требования предъявляются к качеству информации?
- 10.Перечислите элементы НИТ.
- 11.Какие функции выполняют НИТ в принятии УР?
- 12.Охарактеризуйте систему «человек-машина».
- 13.Каковы особенности деятельности оператора в системе «человек- машина»?

Тема 5 «Человеческий фактор в разработке управленческих решений»

Руководитель в управлении: возможности и ограничения. Коллективное принятие решений: достоинства и недостатки. Состав основных личностных характеристик, влияющих на РПУР. Авторитет личности при РПУР. Влияние темперамента человека на РПУР. Человеческий фактор в структуре объекта управления.

Вопросы для самопроверки:

- 1.Охарактеризуйте модель принятия решений Врума-Йеттона.
- 2.Охарактеризуйте роли руководителя по принятию решений.
- 3.Перечислите ограничения в работе руководителя.
- 4.Перечислите достоинства коллективного принятия решений.
- 5.Перечислите недостатки коллективно принятия решения.
- 6.Охарактеризуйте основные личностные характеристики, влияющие на РПУР.
- 7.Охарактеризуйте личностные характеристики руководителя, оказывающие влияние на РПУР.
- 8.Каково влияние авторитета личности на РПУР?

9. Охарактеризуйте разновидности характера авторитета.
10. Каково влияние темперамента человека на РПУР?
11. Охарактеризуйте особенности принятия решения в зависимости от типа темперамента.
12. Охарактеризуйте роль человеческого фактора в структуре объекта управления.

Тема 6 «Внешняя среда и ее влияние на реализацию альтернатив

Влияние внешней среды на реализацию альтернатив. Выявление управляемых факторов внешней среды. Проблемы формирования внешней среды и адаптации к ней субъекта хозяйствования.

Вопросы для самопроверки:

1. Охарактеризуйте факторы макровнешней среды организации.
2. Охарактеризуйте факторы микровнешней среды организации.
3. Охарактеризуйте основные свойства внешней среды организации.
4. В чем значение выявления управляемых факторов внешней среды организации в РПУР?
5. Дайте классификацию факторов хозяйственной деятельности с точки зрения их управляемости.
6. Охарактеризуйте этапы процесса формирования и адаптации субъекта хозяйствования к внешней среде.

Тема 7 «Анализ альтернатив действия»

Цель и альтернативы ее достижения. Сопоставимость, взаимоисключаемость и полнота альтернатив. Методы многокритериальной оценки альтернатив.

Вопросы для самопроверки:

1. В чем заключается взаимная детерминированность целей и альтернатив?
2. Какие требования предъявляются к качеству целей?

- 3.Какие виды целей существуют?
- 4.По каким факторам проводится сопоставимость альтернатив?
- 5.Каковы основные правила обеспечения сопоставимости альтернатив?
- 6.Какие условия применения объекта необходимо учитывать для обеспечения сопоставимости альтернативных вариантов управленческого решения?
- 7.В чем заключается взаимоисключаемость альтернатив?
- 8.В чем заключается полнота альтернатив?
- 9.Охарактеризуйте методы многокритериальной оценки альтернатив.

Тема 8 «Прогнозирование управленческих решений»

Теоретические основы прогнозирования управленческих решений. Этапы прогнозирования.

Вопросы для самопроверки:

- 1.Дайте определения понятиям «прогноз» и «прогнозирование».
- 2.Какие источники неопределенности выделяют при прогнозировании УР?
- 3.Каковы основные задачи прогнозирования УР?
- 4.Какие выделяют источники информации при прогнозировании УР?
- 5.Охарактеризуйте методы и принципы прогнозирования УР.
- 6.Какие выделяют этапы прогнозирования УР?
- 7.Дайте характеристику этапам прогнозирования УР.

Тема 9 «Анализ управленческих решений»

Определение программы и содержания анализа. Модели и методы подготовки управленческих решений. Экономико-математические методы. Активизирующие методы. Экспертные методы. Эвристические методы. Метод сценариев. Метод «дерево решений».

Вопросы для самопроверки:

1. Охарактеризуйте этапы процесса анализа УР.
2. Охарактеризуйте этапы процесса формирования новых решений.
3. Перечислите факторы, влияющие на выбор метода разработки альтернатив.
4. В чем сущность аналитических методов анализа УР?
5. В чем сущность статистических методов анализа УР?
6. Охарактеризуйте психологические методы анализа УР.
7. Охарактеризуйте методы подключения новых интеллектуальных источников анализа УР.
8. В чем сущность экспертных методов анализа УР?
9. Охарактеризуйте эвристические методы анализа УР.
10. Охарактеризуйте метод сценариев анализа УР.
11. Охарактеризуйте метод «дерево решений» анализа УР.

Тема 10 «Неопределенность и риск при принятии управленческих решений»

Содержание понятий «неопределенность» и «риск» при РПУР. Классификация рисков. Основные типы ошибок в управленческой деятельности, увеличивающих неопределенности при РПУР. Уменьшение отрицательных последствий рисков. Страхование управленческих рисков.

Вопросы для самопроверки:

1. Охарактеризуйте понятия «неопределенность» и «риск».
2. Охарактеризуйте основные характеристики и факторы риска.
3. Дайте классификацию рисков.
4. Охарактеризуйте основные типы ошибок, увеличивающих неопределенность в организационной составляющей управления.
5. Охарактеризуйте основные типы ошибок, увеличивающих неопределенность

в экономической составляющей управления.

6. Охарактеризуйте основные типы ошибок, увеличивающих неопределенность в технологической составляющей управления.

7. Охарактеризуйте основные типы ошибок, увеличивающих неопределенность в социальной составляющей управления.

8. Охарактеризуйте основные типы ошибок, увеличивающих неопределенность в правовой составляющей управления.

9. Охарактеризуйте процесс управления риском.

10. Охарактеризуйте страхование как основной способ уменьшения управленческих рисков.

Тема 11 «Оформление управленческих решений и контроль за их выполнением»

Основные формы подготовки управленческих решений. Основные формы реализации управленческих решений. Требования к оформлению управленческих решений. Система учета и контроля за реализацией управленческих решений.

Вопросы для самопроверки:

1. Охарактеризуйте основные формы подготовки УР.

2. Охарактеризуйте основные формы реализации УР.

3. Дайте определения понятию «документ».

4. Охарактеризуйте классификацию документов.

5. Охарактеризуйте основные реквизиты документов.

6. Охарактеризуйте основные атрибуты документов.

7. Охарактеризуйте критерии качества документов.

8. Охарактеризуйте требования к учету УР.

9. Охарактеризуйте виды контроля УР.

10. Какие функции выполняет контроль при принятии УР?

Тема 12 «Сущность и виды ответственности руководителя при разработке управленческих решений»

Сущность и виды ответственности руководителя. Социальная и экологическая ответственность руководителя.

Вопросы для самопроверки:

1. Дайте определения понятиям «обязанность» и «ответственность».
2. Охарактеризуйте основные группы официальной ответственности руководителя.
3. Охарактеризуйте социальную ответственность руководителя.
4. Охарактеризуйте экологическую ответственность руководителя.

Тема 13 «Качество и эффективность управленческих решений»

Суть и содержание понятий «качество», «качество управленческой деятельности», «качество управленческого решения». Стандартизация процессов управления качеством УР. Оценка качества управленческих решений. Сущность понятий «эффективность» и «эффективность управленческих решений». Составляющие эффективности управленческих решений. Оценка экономической эффективности управленческих решений.

Вопросы для самопроверки:

1. Дайте определение понятию «качество УР».
2. Охарактеризуйте стратегии управления качеством УР.
3. Охарактеризуйте основные составляющие качества управленческой деятельности.
4. Охарактеризуйте качество организационной деятельности.
5. Охарактеризуйте процесс управления качеством УР.
6. Охарактеризуйте основные элементы, влияющие на качество УР.

7. Дайте определения понятиям «эффективность», «результативность», «производительность труда».

8. Охарактеризуйте основные составляющие эффективности УР.

9. Охарактеризуйте методы оценки экономической эффективности УР.

9. Порядок выполнения и оформления работы

9.1. Общие требования к выполнению контрольных работ

После усвоения основных тем дисциплины «Разработка управленческих решений» студент выполняет одну контрольную работу, состоящую из 2-х теоретических вопросов. Помимо этого, выполнение контрольной работы завершается ответом на один из практических вопросов (последний вопрос контрольного задания), представляющих содержание предложений по улучшению элементов системы управления. Для ответа на него студенту необходимо тщательно проанализировать ситуацию в конкретном хозяйстве и подойти творчески к выработке предложений. Ответ должен быть чётким, последовательным и убедительным. Табличный материал должен сопровождаться анализом и выводами.

Студент должен соблюдать общие требования, предъявляемые к контрольным работам. В тексте недопустимы грамматические ошибки, содержание ответов на поставленные вопросы должно быть достаточно кратким и конкретным. В ответах необходимо отражать главное, существенное. Нельзя допускать механического копирования текста.

Контрольная работа выполняется студентом в межсессионный период. Объём контрольной работы 20-25 страниц печатного текста формата А4. В работе должны быть пронумерованы страницы, оставлены поля для замечаний преподавателя. Перед каждым ответом необходимо указать номер и текст вопроса. В конце работы нужно привести список использованной литературы, поставить дату и подпись. Контрольная работа зачитывается после устного собеседования по выполненной работе.

Номера вопросов студент определяет по двум последним цифрам шифра зачетной книжки в соответствии с таблицей 3. В таблице 3 «Номера вопросов контрольной работы» первые две цифры – номера вопросов для выполнения теоретического раздела контрольной работы, третья цифра – номер практического задания (ситуации).

Таблица 3 - Номера вопросов контрольной работы

Предпоследняя цифра шифра	Последняя цифра номера зачетной книжки									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
0	1,25, п.з. 1	2,26, п.з. 2	3,27, п.з. 3	4,28, п.з. 4	5,29, п.з. 1	6,30, п.з. 2	7,31, п.з. 3	8,32, п.з. 4	9,33, п.з. 1	10,34, п.з. 2
1	11,35, п.з. 3	12,36, п.з. 4	13,37, п.з. 1	14,38, п.з. 2	15,39, п.з. 3	16,40, п.з. 4	17,41, п.з. 1	18,42, п.з. 2	19,43, п.з. 3	20,44, п.з. 4
2	21,45, п.з. 1	22,46, п.з. 2	23,47, п.з. 3	24,48, п.з. 4	1,49, п.з. 1	2,50, п.з. 2	3,51, п.з. 3	4,49, п.з. 4	5,48, п.з. 1	6,47, п.з. 2
3	7,46, п.з. 3	8,45, п.з. 4	9,44, п.з. 1	10,43, п.з. 2	11,42, п.з. 3	12,41, п.з. 4	13,40, п.з. 1	14,39, п.з. 2	15,38, п.з. 3	16,37, п.з. 4
4	1,36, п.з. 1	2,35, п.з. 2	3,34, п.з. 3	4,33, п.з. 4	5,32, п.з. 1	6,31, п.з. 2	7,30, п.з. 3	8,29, п.з. 4	9,28, п.з. 1	10,27, п.з. 2
5	11,35, п.з. 3	12,36, п.з. 4	13,37, п.з. 1	14,38, п.з. 2	15,39, п.з. 3	16,40, п.з. 4	17,41, п.з. 1	18,42, п.з. 2	19,43, п.з. 3	20,44, п.з. 4
6	36, 48 п.з. 1	14,49, п.з. 2	13,50, п.з. 3	12,51, п.з. 4	13,32, п.з. 1	14,31, п.з. 2	15,30, п.з. 3	16,29, п.з. 4	17,28, п.з. 1	16,27, п.з. 2
7	11,35, п.з. 3	12,36, п.з. 4	13,37, п.з. 1	14,38, п.з. 2	15,39, п.з. 3	16,40, п.з. 4	17,41, п.з. 1	18,42, п.з. 2	19,43, п.з. 3	20,44, п.з. 4
8	15,49, п.з. 1	14,50, п.з. 2	13,51, п.з. 3	12,48, п.з. 4	13,32, п.з. 1	14,31, п.з. 2	15,30, п.з. 3	16,29, п.з. 4	17,28, п.з. 1	16,27, п.з. 2
9	21,35, п.з. 3	22,36, п.з. 4	23,37, п.з. 1	24,38, п.з. 2	25,39, п.з. 3	26,40, п.з. 4	27,41, п.з. 1	28,42, п.з. 2	29,43, п.з. 3	30,44, п.з. 4

Вопросы для выполнения теоретического раздела контрольной работы:

ПК41; ПК42; ПК43; ПК44

1. Решение и его роль в деятельности менеджера.
2. Управленческие решения: понятие, роль и место в управлении.
3. Понятие управленческих решений, место управленческих решений в управлении.
4. Классификация управленческих решений.

5. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
6. Модели принятия решений.
7. Этапы процесса разработки управленческих решений.
8. Значение коммуникаций в РПУР.
9. Роль информации в РПУР.
10. Роль новых информационных технологий в РПУР.
11. Функции новых информационных технологий.
12. Система «человек - машина».
13. Руководитель в управлении: возможности и ограничения.
14. Коллективное принятие решений: достоинства и недостатки.
15. Состав основных личностных характеристик, влияющих на РПУР .
16. Авторитет личности при РПУР .
17. Влияние темперамента человека на РПУР.
18. Влияние внешней среды на реализацию альтернатив.
19. Выявление управляемых факторов внешней среды.
20. Проблемы формирования внешней среды и адаптации к ней субъекта хозяйствования .
21. Цель и альтернативы ее достижения.
22. Сопоставимость, взаимоисключаемость и полнота альтернатив.
23. Методы многокритериальной оценки альтернатив.
24. Теоретические основы прогнозирования управленческих решений.
25. Этапы прогнозирования.
26. Проведение экспертизы.
27. Априорная и апостериорная оценка качества прогноза.
28. Определение программы и содержания анализа.
29. Модели и методы подготовки УР.
30. Экономико-математические методы.
31. Активизирующие методы.
32. Экспертные методы.
33. Эвристические методы.

- 34.Метод сценариев.
- 35.Метод «дерево решений».
- 36.Содержание понятий «неопределенность» и «риск» при РПУР.
- 37.Основные типы ошибок в управленческой деятельности, увеличивающих неопределенности при РПУР.
- 38.Уменьшение отрицательных последствий рисков.
- 39.Страхование управленческих рисков.
- 40.Основные формы подготовки управленческих решений.
- 41.Основные формы реализации управленческих решений.
- 43.Содержание и набор реквизитов.
- 44.Система учета и контроля за реализацией управленческих решений.
- 45.Сущность и виды ответственности руководителя.
- 46.Социальная и экологическая ответственность руководителя
- 47.Суть и содержание понятий «качество», «качество управленческой деятельности», «качество управленческого решения»
- 48.Стандартизация процессов управления качеством УР
- 49.Оценка качества управленческих решений.
- 50.Составляющие эффективности управленческих решений.
- 51.Оценка экономической эффективности управленческих решений .

Практическое задание

Тема: Принятие решений менеджером

Целью задания является овладение навыками практического использования системного подхода к решению проблем на разных уровнях принятия решений, умение выбрать методы, помогающие принимать обоснованные решения разных видов проблем.

Задание и порядок выполнения работы

- 1.Определить уровни и типы решений предложенных ситуаций.

2. Выбор варианта задания (проблемной ситуации № 1- 4) осуществляется по номеру указанному в таблице.
3. Описать все шаги (пункты) рационального подхода к следующим проблемам для ситуации, рассмотренной ниже:
4. прием сотрудника на вакантную должность в вашем отделе;
5. покупка или аренда помещения (здания) для осуществления вашей производственной деятельности;
6. поиск путей достижения 10 - ти процентного роста прибыли на вашем предприятии.
7. Подкрепить соответствующие шаги рационального подхода к решению проблем предыдущего задания использованием вспомогательных методов - составлением списков возможных решений, построением дерева решений и изображением причинно-следственных связей.
8. Результаты практического задания оформить в виде отчёта (объем 1-1,5 стр.).

Ситуация 1. Среди предприятий АПК функционирует небольшой овощной магазин. Головное отделение компании разработало ряд действий, необходимых в случае появления различных обстоятельств, включая возможные нарекания покупателей, кадровые проблемы, проведение выставок товаров, осуществление заказов и ведение документации. Задача руководителя овощного магазина состоит в том, чтобы пунктуально выполнять предписания головного отделения. Если возникает что-либо непредусмотренное, ему необходимо сначала согласовать свое решение с вышестоящим руководством. Неукоснительно выполняя требования предприятия, руководитель, тем не менее, должен самостоятельно принимать важные решения - ведь для успешной работы магазина требуется взвешенный подход к проблемам.

Ситуация 2. Руководитель, отвечающий за отдел производства, работает в довольно свободных условиях и должен осуществлять выбор среди альтернативных решений управленческой деятельности. В его ведении находятся контроль

качества, использование материалов, должностные перемещения, отношения между работниками и многие другие вопросы. Более того, менеджер должен применять «здоровую», эффективную и способную приспособливаться к обстоятельствам систему руководства. В производственном отделе решения требуют масса проблем, большинство из которых уже появлялись прежде. Спектр возможных решений широк, задача руководителя заключается в выборе образа действий, который с наибольшей вероятностью приведет к успеху. Руководитель не только осуществляет рациональный анализ проблемы, но использует для определения соответствующего образа действия свое «чувство» ситуации. Проблемы довольно непросты, они усложняются воздействием внешних факторов. Таким образом, какие бы действия ни предпринимались, доля личной ответственности за них всегда присутствует. Выбранные решения в большинстве случаев оправдывают себя, если осуществляются с достаточной настойчивостью и подкрепляются необходимыми ресурсами. Деятельность руководителя производства во многом связана с выбором подходящей стратегии.

Ситуация 3. Задача отдела маркетинга организации состоит в создании новых возможностей для решения хорошо известных проблем. От работников отдела требуются новые идеи в разных сферах - от поиска новых подходов к рекламе до разработки методов активизации деятельности по сбыту продукции. Чтобы создать прочную основу для принятия решения, необходимо прояснить и упростить проблему, а также осуществить сбор соответствующей информации. Для хорошего руководителя в области маркетинга характерны умение выбирать и способность проводить разумную стратегию, обладающую подлинной новизной и, одновременно, осмысленную с деловой точки зрения.

Ситуация 4. Особые требования к руководителям предъявляют неисследованные и плохо понятые ситуации, например работа главы исследовательского центра, задача которого состоит в создании чего-либо выдающегося и нового. Таким заданием может быть разработка лунного посадочно-

го модуля, создание искусственных алмазов или новых энергетических систем. Руководитель обычно начинает с плохо определенной проблемы, к которой не подходит ни одно из известных решений. Необходимо сосредоточить ресурсы и создать организацию, по-настоящему способную проявить творческий подход. В некоторых случаях требуется создание нового технического языка, новых концепций, инструментов, технологий или производственных возможностей. Таким образом, большая часть того, за что отвечает руководитель, характеризуется подлинной новизной.

10. Рекомендуемые источники и литература

Основная литература

1. Пужаев, Александр Васильевич. Управленческие решения: учебное пособие; допущено УМО по образованию в области производственного менеджмента / А. В. Пужаев. - 2-е изд., стер. - М.: Кнорус, 2012. - 192 с
2. Фирсова, Ирина Анатольевна. Управленческие решения: учебник для бакалавров; допущено МО и науки РФ / И. А. Фирсова, О. В. Данилова, С. В. Карпова; ред. И. А. Фирсова. - М.: Издательство Юрайт, 2012. - 399 с.
3. Дуданов И.И. Разработка региональных продовольственных программ в условиях рынка: научное издание/ И. И. Дуданов. - М.: Колос, 1998. - 224 с

Дополнительная литература

1. Асаул, А.Н. Теория и практика разработки принятия и реализации управленческих решений в предпринимательстве [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.Н. Асаул, В.П. Грахов,
2. Балдин, К.В. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, И.Б. Уткин. - Электрон. дан. - М.: Дашков и К, 2014. - 495 с. - Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=56331
3. Сулейманова, С. Р. Разработка и принятие управленческих решений : учеб. пособие / С. Р. Сулейманова.- Волгоград: ВГАФК, 2012
<http://rucont.ru/efd/233180>
4. Шеметов, П.В. Управленческие решения: технология, методы. Учебное пособие [Электронный ресурс]: учебное пособие / П.В. Шеметов, В.В. Родионов, С.В. Петухова [и др.]. - Электрон. дан. - М.: Омега-Л, 2011. - 400 с. - Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=5541
5. Юкаева, В.С. Принятие управленческих решений: Учебник для бакалавров [Электронный ресурс] : учебник / В.С. Юкаева, Е.В. Зубарева, В.В. Чувикина. - Электрон. дан. - М. : Дашков и К, 2012. - 324 с. - Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=5640

6. Consultant.ru- Справочная правовая система «Консультант Плюс».

7. garant.ru- Справочная правовая система «Гарант».

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

<i>Электронные библиотечные системы</i>	<i>Адрес</i>
Лань	http://www.eianbook.ru
Национальный цифровой ресурс «Руконт »	http://www.rukont.ru
Агрилиб	http://www.ebs.rgazu.ru
eLibrary	http://www.elibrary.ru
Правовой портал «Консультант плюс»	http://www.consultant.ru
Справочная правовая система «Гарант»	http://www.garant.ru
Федеральная служба государственной статистики России.	www.gks.ru