

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце: МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФИО: Выборнова Любовь Алексеевна
Должность: Ректор
Дата подписания: 13.07.2021
Уникальный программный ключ:
c3b3b9c625f6c113afa2a2c4711ff9e05a38b76a

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования
«Нововолжский государственный университет сервиса» (ФГБОУ ВО «ПВГУС»)

Кафедра «Многофункциональная экономика и развитие территории»

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ДВ.03.2 Методы принятия управленческих решений

Направление подготовки:

38.04.03 Управление персоналом

Направленность (профиль) программы магистратуры:

Стратегическое управление персоналом организации

Квалификация выпускника - **магистр**

1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

1.1. Цель освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины является получение теоретических знаний о математических, статистических и количественных методах разработки, принятия и реализации управленческих решений и практических навыков находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность.

1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Основание (ПС) *для профессиональных компетенций
ПК-1. Способность осваивать и внедрять на практике современные технологии и методики работы с персоналом организации	ИПК-1.3. Участвует в разработке стратегии управления человеческими ресурсами организации с учетом применения технологических инноваций	Знает: Стратегии управления человеческими ресурсами; Методы принятия управленческих решений Умеет: Разрабатывать стратегии управления человеческими ресурсами организации с учетом применения технологических инноваций Владеет: Методами разработки и применения технологических инноваций в организации	07.003 Специалист по управлению персоналом
ПК-2. Способен осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе организационного проектирования системы и процессов управления персоналом, составлять описания функционала сотрудников и подразделений разного уровня	ИПК-2.1. Осуществляет проектирование организационной структуры, распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования в сфере управления персоналом	Знает: Уровни принятия решения при проектировании организационной структуры Умеет: Распределять полномочия и ответственность на основе их делегирования; Активизировать участников процесса принятия решения, согласовать интересы сторон, затрагиваемых решением, повысить их заинтересованность в результатах, эффективен групповой подход к разработке решения; Своевременно реагировать на отрицательные последствия деятельности в ситуации риска. Владеет: Методами эффективного принятия групповых управленческих решений в условиях их экономичности, своевременности, обоснованности, реализуемости	

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, Блока 1. Дисциплины (модули) программы магистратуры (Б.1.В.01. Профессиональный модуль).

3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

3.1. Объём учебной дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоёмкость дисциплины составляет **4 з.е. (144 час.)**, их распределение по видам работ и семестрам представлено в таблице.

Виды учебных занятий и работы обучающихся	Трудоёмкость, час
Общая трудоёмкость дисциплины, час	144
Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий (всего), в т.ч.:	42 / 12
занятия лекционного типа (лекции)	18 / 4
занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия)	24 / 8
Самостоятельная работа всего, в т.ч.:	75/ 123
Контроль (экзамен)	- / -
Промежуточная аттестация	Экзамен

Примечание: -/- объем часов соответственно для очной и заочной форм обучения

Дисциплина реализуется посредством проведения контактной работы с обучающимися (включая проведение текущего контроля успеваемости), самостоятельной работы обучающихся и промежуточной аттестации.

В процессе освоения дисциплины может применяться электронное обучение и дистанционные образовательные технологии.

В процессе освоения дисциплины обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде и электронно-библиотечным системам.

3.2. Содержание дисциплины, структурированное по темам

Планируемые результаты освоения: код формируемой компетенции и индикаторы достижения компетенций	Наименование разделов, тем	Виды учебной работы			Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
		Контактная работа		Самостоятельная работа, час	
		Лекции, час	Практические занятия, час		
ПК-1. ИПК-1.3. ПК-2. ИПК-2.1.	<p>Тема 1. Методология и организация процесса разработки управленческих решений</p> <p>1.1. Сущность и природа управленческого решения</p> <p>1.2. Управленческое решение как психологический процесс</p> <p>1.3. Требования, предъявляемые к управленческим решениям</p> <p>1.4. Значение человеческого фактора в процессе разработки и принятия</p>	2 / 0,5			<p>Доклад/сообщение</p> <p>Практические задания</p>

Планируемые результаты освоения: код формируемой компетенции и индикаторы достижения компетенций	Наименование разделов, тем	Виды учебной работы			Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
		Контактная работа		Самостоятельная работа, час	
		Лекции, час	Практические занятия, час		
	управленческих решений				
	Практическое занятие № 1. Методология и организация процесса разработки управленческих решений		3 / 1		
	Самостоятельная работа			10 / 17	
ПК-1. ИПК-1.3. ПК-2. ИПК-2.1.	Тема 2. Методические подходы к процессу разработки управленческого решения 2.1. Формальные методы 2.2. Метод «дерева» решений 2.3. Методы прогнозирования 2.4. Неформальные методы принятия решения	4 / 1			Доклад/ сообщение Практические задания
	Практическое занятие № 2. Методические подходы к процессу разработки управленческого решения		6 / 2		
	Самостоятельная работа			15 / 21	
ПК-1. ИПК-1.3. ПК-2. ИПК-2.1.	Тема 3. Типы управленческих решений. 3.1. Ненаучные управленческие решения 3.2. Научные управленческие решения	4 / 0,5			Доклад/ сообщение Практические задания
	Практическое занятие № 3. Типы управленческих решений.		3 / 1		
	Самостоятельная работа			10 / 17	
ПК-1. ИПК-1.3. ПК-2. ИПК-2.1.	Тема 4. Методы эффективного принятия групповых управленческих решений с использованием информационно-коммуникационных технологий. 4.1. Сущность понятий «эффективность» и «эффективность управленческих решений» 4.2. Составляющие эффективности управленческих решений 4.3. Оценка экономической эффективности управленческих решений	2 / 0,5			Доклад/ сообщение Практические задания
	Практическое занятие № 4. Методы эффективного принятия групповых управленческих решений с использованием информационно-коммуникационных		3 / 1		

Планируемые результаты освоения: код формируемой компетенции и индикаторы достижения компетенций	Наименование разделов, тем	Виды учебной работы			Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
		Контактная работа		Самостоятельная работа, час	
		Лекции, час	Практические занятия, час		
	технологий. Самостоятельная работа			10 / 17	
ПК-1. ИПК-1.3. ПК-2. ИПК-2.1.	Тема 5. Организация процесса принятия командных решений с использованием информационно - коммуникационных технологий 5.1. Информационный процесс 5.2. Современные информационные технологии в принятии командных решений Практическое занятие № 5. Организация процесса принятия командных решений с использованием информационно-коммуникационных технологий	2 / 0,5			Доклад/ сообщение Практические задания
	Самостоятельная работа			10 / 17	
ПК-1. ИПК-1.3. ПК-2. ИПК-2.1.	Тема 6. Управление рисками. 6.1. Сущность неопределенности и риска 6.2. Виды рисков 6.3. Страхование рисков Практическое занятие № 6. Управление рисками.	2 / 0,5			Доклад/ сообщение Практические задания
	Самостоятельная работа			10 / 17	
ПК-1. ИПК-1.3. ПК-2. ИПК-2.1.	Тема 7. Аутстаффинг и аутсорсинг персонала 7.1. Аутсорсинг персонала в системе экономических отношений 7.2. Аутстаффинг персонала: исторические предпосылки и сущность Практическое занятие № 7. Аутстаффинг и аутсорсинг персонала	2 / 0,5			Доклад/ сообщение Практические задания
	Самостоятельная работа			10 / 17	
	ИТОГО	18 / 4	24 / 8	75 / 123	

Примечание: -/- объем часов соответственно для очной и заочной форм обучения

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Общие методические рекомендации по освоению дисциплины, образовательные технологии

Дисциплина реализуется посредством проведения контактной работы с обучающимися (включая проведение текущего контроля успеваемости), самостоятельной работы обучающихся и промежуточной аттестации.

При проведении учебных занятий по дисциплине обеспечивается развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (включая проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализ ситуаций и имитационных моделей, преподавание дисциплины в форме курса, составленного на основе результатов научных исследований, проводимых университетом, в том числе с учетом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей).

Преподавание дисциплины ведется с применением следующих видов образовательных технологий:

- балльно-рейтинговая технология оценивания;
- электронное обучение;
- проблемное обучение;
- разбор конкретных ситуаций;
- информационные технологии: Miro, Google-документы, Zoom.

Для оценки знаний, умений, навыков и уровня сформированности компетенции по дисциплине применяется балльно-рейтинговая система контроля и оценки успеваемости студентов. В основу балльно-рейтинговой системы положены принципы, в соответствии с которыми формирование рейтинга студента осуществляется в ходе текущего контроля успеваемости. Максимальное количество баллов в семестре – 100.

4.2. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины на занятиях лекционного типа

Лекционный курс предполагает систематизированное изложение основных вопросов тематического плана. В ходе лекционных занятий раскрываются базовые вопросы в рамках каждой темы дисциплины. Обозначаются ключевые аспекты тем, а также делаются акценты на наиболее сложные и важные положения изучаемого материала.

Лекционные занятия проводятся в поточной аудитории с применением мультимедийного проектора в виде учебной презентации или в ЭИОС университета.

Отдельные темы предлагаются для самостоятельного изучения (конспектируются).

Материалы лекций являются опорной основой для подготовки обучающихся к практическим занятиям и выполнения заданий самостоятельной работы, а также к мероприятиям текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.

4.3. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины на занятиях семинарского типа/ на практических занятиях

Практические (семинарские) занятия представляют собой детализацию лекционного теоретического материала, проводятся в целях закрепления курса и охватывают все основные разделы. Основной формой проведения семинаров и практических занятий является обсуждение наиболее проблемных и сложных вопросов по отдельным темам, а также решение задач и разбор примеров и ситуаций в аудиторных условиях.

Практические (семинарские) занятия обучающихся обеспечивают:

- проверку и уточнение знаний, полученных на лекциях;
- получение умений и навыков составления докладов и сообщений, обсуждения вопросов
- по учебному материалу дисциплины;

– подведение итогов занятий по рейтинговой системе, согласно технологической карте дисциплины.

Практические занятия организуются, в том числе в форме практической подготовки, которая предусматривает участие обучающихся в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

4.4. Методические указания по самостоятельной работе обучающихся

Самостоятельная работа обеспечивает подготовку обучающегося к аудиторным занятиям и мероприятиям текущего контроля и промежуточной аттестации по изучаемой дисциплине. Результаты этой подготовки проявляются в активности обучающегося на занятиях и в качестве выполненных практических заданий и других форм текущего контроля.

Самостоятельная работа студентов включает:

- изучение учебной литературы по курсу;
- решение практических ситуаций и задач;
- работу с ресурсами Интернет;
- решение практических ситуаций в виде кейсов;
- подготовку к тестированию по темам курса;
- подготовку к промежуточной аттестации по курсу и др.

При выполнении заданий для самостоятельной работы рекомендуется проработка материалов лекций по каждой пройденной теме, а также изучение рекомендуемой литературы.

Для обучающихся по заочной форме обучения самостоятельная работа является основным видом учебной деятельности.

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используется электронный учебный курс, созданный в ЭИОС университета <http://sdo.tolgas.ru/>

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

5.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Вся литература, включенная в данный перечень, представлена в виде электронных ресурсов в электронной библиотеке университета (ЭБС). Литература, используемая в печатном виде, представлена в научной библиотеке университета в объеме не менее 0,25 экземпляров на одного обучающегося.

Основная литература

1. Баллод, Б. А. Методы и алгоритмы принятия решений в экономике : учеб. пособие / Б. А. Баллод, Н. Н. Елизарова. - Изд. 2-е, перераб. - Документ Reader. - Санкт-Петербург [и др.] : Лань, 2021. - 271 с. - (Учебники для вузов. Специальная литература). - URL: <https://e.lanbook.com/reader/book/169254/#1> (дата обращения: 07.04.2021). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-8114-3132-8. - Текст : электронный.

2. Верхоглазенко, В. Н. Критериальное управление развитием компании : монография / В. Н. Верхоглазенко. - Документ Bookread2. - Москва : ИНФРА-М, 2018. - 206 с. - (Научная мысль). - URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=941082> (дата обращения: 15.10.2020). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-101065-5. - Текст : электронный.

3. Зуб, А. Т. Управление стратегическими изменениями в организациях : учеб. для студентов, обучающихся в магистратуре по упр. специальностям / А. Т. Зуб. - Документ read. - Москва : Форум [и др.], 2019. - 383 с. - URL: <https://znanium.com/read?id=367315> (дата обращения: 10.12.2020). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-8199-0631-6. - 978-5-16-011027-1. - 978-5-16-103086-8. - Текст : электронный.

4. Клименко, И. С. Принятие решений и феномен неопределенности : учеб. пособие / И. С. Клименко. - Документ Reader. - Санкт-Петербург [и др.] : Лань, 2022. - 180 с. - URL: <https://reader.lanbook.com/m/book/185967#1> (дата обращения: 09.12.2021). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-8114-8966-4. - Текст : электронный.

5. Современный менеджмент : учеб. : учеб. пособие для вузов по специальности "Менеджмент орг." / А. И. Базилевич, А. О. Блинов, Л. А. Вдовенко [и др.] ; под ред. М. М. Максимцова, В. Я. Горфинкеля ; рецензенты: Л. И. Ерохина, Е. В. Башмачникова. - Документ read. - Москва : Вуз. учеб. [и др.], 2018. - 298 с. - Ключевые понятия и термины. - URL: <https://znanium.com/read?id=371650> (дата обращения: 23.03.2021). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-9558-0383-8. - 978-5-16-101479-0. - Текст : электронный.

Дополнительная литература

6. Балдин, К. В. Управленческие решения : учеб. для вузов по направлению подгот. "Менеджмент" (квалификация (степень) "бакалавр") / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. - 8-е изд. - Документ Bookread2. - Москва : Дашков и К, 2018. - 495 с. - (Учебные издания для бакалавров). - Прил. - URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=327956> (дата обращения: 15.10.2020). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-394-02269-2. - Текст : электронный.

7. Блинов, А. О. Управление изменениями : учеб. для студентов вузов по направлению подгот. "Менеджмент" (квалификация (степень) "бакалавр") / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. - 2-е изд., стер. - Документ read. - Москва : Дашков и К, 2020. - 304 с. : табл. - (Учебные издания для бакалавров). - URL: <https://znanium.com/read?id=358267> (дата обращения: 29.12.2020). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-394-03539-5. - Текст : электронный.

8. Орлов, А. И. Организационно-экономическое моделирование: теория принятия решений : учеб. для вузов по направлению "Орг. и упр. наукоёмкими производствами",

специальности "Менеджмент высок. технологий" / А. И. Орлов. - Москва : КноРус, 2017. - 568 с. : ил. - ISBN 978-5-406-04089-8. - 490550 : 916-74. - Текст : непосредственный.

9. Савицкая, Г. В. Экономический анализ : учеб. для вузов по экон. направлениям и специальностям / Г. В. Савицкая. - 15-е изд., испр. и доп. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2021. - 587 с. : ил. - (Высшее образование - Бакалавриат). - URL: <https://znanium.com/read?id=360558> (дата обращения: 15.10.2020). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-107354-4. - Текст : электронный.

10. Шаркова, А. В. Экономика организации : практикум / А. В. Шаркова, Л. Г. Ахметшина. - Документ read. - Москва : Дашков и К, 2018. - 120 с. : табл. - (Учебные издания для бакалавров). - Тесты. - URL: <https://znanium.com/read?id=531> (дата обращения: 05.04.2021). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-394-02367-5. - Текст : электронный.

5.2. Профессиональные базы данных, информационно-справочные системы, интернет-ресурсы

1. eLIBRARY.RU : научная электронная библиотека : сайт. – Москва, 2000 - . - URL: <https://elibrary.ru> (дата обращения: 03.12.2021). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей. – Текст: электронный.

2. ГАРАНТ.RU : информ. – правовой портал : [сайт] / ООО «НПП «ГАРАНТ-СЕРВИС». – Москва, 1990 - . - URL: <http://www.garant.ru> (дата обращения 03.12.2021). - Текст : электронный.

3. КонсультантПлюс : справочная правовая система : сайт / ЗАО «КонсультантПлюс». – Москва, 1992 - . - URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения 03.12.2021). - Текст : электронный.

4. Электронная библиотечная система Поволжского государственного университета сервиса : сайт / ФГБОУ ВО «ПВГУС». – Тольятти, 2010 - . - URL. : <http://elib.tolgas.ru> (дата обращения 03.12.2021). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - Текст : электронный.

5. Электронно-библиотечная система Znanium.com : сайт / ООО "ЗНАНИУМ". – Москва, 2011 - . - URL: <https://znanium.com/> (дата обращения 03.12.2021). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - Текст : электронный.

6. Электронно-библиотечная система Лань : сайт / ООО "ЭБС ЛАНЬ". - Москва, 2011 - . - URL: <https://e.lanbook.com/> (дата обращения 03.12.2021). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - Текст : электронный.

5.3. Программное обеспечение

Информационное обеспечение учебного процесса по дисциплине осуществляется с использованием следующего программного обеспечения (лицензионного и свободно распространяемого), в том числе отечественного производства:

№ п/п	Наименование	Условия доступа
1	Microsoft Windows	из внутренней сети университета (лицензионный договор)
2	Microsoft Office	из внутренней сети университета (лицензионный договор)
3	КонсультантПлюс	из внутренней сети университета (лицензионный договор)
4	СДО MOODLE	из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет (лицензионный договор)

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

Помещения представляют собой учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных учебным планом и рабочей программой дисциплины, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения.

Занятия лекционного типа. Учебные аудитории для занятий лекционного типа укомплектованы мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации (стационарные или переносные наборы демонстрационного оборудования (проектор, экран, компьютер/ноутбук), учебно-наглядные пособия (презентации по темам лекций), обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие данной программе дисциплины.

Занятия семинарского типа. Учебные аудитории для занятий семинарского типа укомплектованы мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации (стационарные или переносные наборы демонстрационного оборудования (проектор, экран, компьютер/ноутбук).

Промежуточная аттестация. Для проведения промежуточной аттестации по дисциплине используются компьютерные классы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета и/или учебные аудитории, укомплектованные мебелью и техническими средствами обучения.

Самостоятельная работа. Помещения для самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде университета. Для организации самостоятельной работы обучающихся используются:

- компьютерные классы университета;
- библиотека (медиазал), имеющая места для обучающихся, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети «Интернет».

Электронная информационно-образовательная среда университета (ЭИОС).

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронной информационно-образовательной среде университета (ЭИОС) <http://sdo.tolgas.ru/> из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», как на территории университета, так и вне ее.

ЭИОС университета обеспечивает:

- доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин (модулей), программам практик, электронным учебным изданиям и электронным образовательным ресурсам, указанным в рабочих программах дисциплин (модулей), программах практик;
- формирование электронного портфолио обучающегося, в том числе сохранение его работ и оценок за эти работы.

В случае реализации образовательной программы с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий ЭИОС дополнительно обеспечивает:

- фиксацию хода образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации и результатов освоения образовательной программы;
- проведение учебных занятий, процедур оценки результатов обучения, реализация которых предусмотрена с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий;
- взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействия посредством сети «Интернет».

7. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ И ИНВАЛИДОВ

При необходимости рабочая программа дисциплины может быть адаптирована для обеспечения образовательного процесса инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, в том числе для дистанционного обучения. Для этого требуется заявление студента (его законного представителя) и заключение психолого-медико-педагогической комиссии (ПМПК).

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по заявлению обучающегося) а для инвалидов также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида, могут предлагаться следующие варианты восприятия учебной информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей, в том числе с применением электронного обучения и дистанционных технологий:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); в печатной форме на языке Брайля; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации;

- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; видеоматериалы с субтитрами; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации;

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.

8. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ (ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ) ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

8.1. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Для оценки знаний, умений, навыков и уровня сформированности компетенции по дисциплине применяется балльно-рейтинговая система контроля и оценки успеваемости студентов. В основу балльно-рейтинговой системы положены принципы, в соответствии с которыми формирование рейтинга студента осуществляется в ходе текущего контроля успеваемости. Максимальное количество баллов в семестре – 100.

Шкала оценки результатов освоения дисциплины, сформированности результатов обучения

Форма проведения промежуточной аттестации	Шкалы оценки уровня сформированности результатов обучения		Шкала оценки уровня освоения дисциплины		
	Уровневая шкала оценки компетенций	100 балльная шкала, %	100 балльная шкала, %	5-балльная шкала, дифференцированная оценка/балл	недифференцированная оценка
Экзамен	допороговый	ниже 61	ниже 61	«неудовлетворительно» / 2	не зачтено
	пороговый	61-85,9	61-69,9	«удовлетворительно» / 3	зачтено
			70-85,9	«хорошо» / 4	зачтено
	повышенный	86-100	86-100	«отлично» / 5	зачтено

По итогам текущей успеваемости студенту может быть выставлена оценка по промежуточной аттестации в соответствии с набранными за семестр баллами (по накопительному рейтингу). Студентам, набравшим в ходе текущего контроля успеваемости по дисциплине от 61 до 100 баллов и выполнившим все обязательные виды запланированных учебных занятий, по решению преподавателя без прохождения промежуточной аттестации выставляется оценка в соответствии со шкалой оценки результатов освоения дисциплины.

Результат обучения считается сформированным (повышенный уровень), если теоретическое содержание курса освоено полностью; при устных собеседованиях студент исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагает учебный материал; свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами заданий, требующих применения знаний, использует в ответе дополнительный материал; все предусмотренные рабочей учебной программой задания выполнены в соответствии с установленными требованиями, студент способен анализировать полученные результаты; проявляет самостоятельность при выполнении заданий, качество их выполнения оценено числом баллов от 86 до 100, что соответствует повышенному уровню сформированности результатов обучения.

Результат обучения считается сформированным (пороговый уровень), если теоретическое содержание курса освоено полностью; при устных собеседованиях студент последовательно, четко и логически стройно излагает учебный материал; справляется с задачами, вопросами и другими видами заданий, требующих применения знаний; все предусмотренные рабочей учебной программой задания выполнены в соответствии с установленными требованиями, студент способен анализировать полученные результаты; проявляет самостоятельность при выполнении заданий, качество их выполнения оценено числом баллов от 61 до 85,9, что соответствует пороговому уровню сформированности результатов обучения.

Результат обучения считается несформированным, если студент при выполнении заданий не демонстрирует знаний учебного материала, допускает ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет задания, не демонстрирует необходимых умений, качество

выполненных заданий не соответствует установленным требованиям, качество их выполнения оценено числом баллов ниже 61, что соответствует допороговому уровню.

Формы текущего контроля успеваемости

Формы текущего контроля	Количество контрольных точек	Количество баллов за 1 контр. точку	Макс. возм. кол-во баллов
Доклад/сообщение	10	3	30
Решение практических заданий	10	5	50
Творческий рейтинг (участие в конференциях, олимпиадах) Дополнительные баллы за активное изучение дисциплины	1	20	20
			100 баллов

Система оценивания представлена в электронном учебном курсе по дисциплине <http://sdo.tolgas.ru/>.

8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы для ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

8.2.1. Типовые задания к практическим (семинарским) занятиям (темы докладов/сообщений)

Практическое занятие № 1. Методология и организация процесса разработки управленческих решений

Вопросы для обсуждения:

1. Какова роль управленческого решения в деятельности менеджера?
2. Что означает термин «управленческое решение» как явление и как процесс?
3. В чем заключается экономическая, организационная, социальная, правовая и технологическая сущность управленческого решения?
4. Каковы особенности разработки и реализации управленческих решений в современных условиях?
5. Каковы требования к УР и условия их достижения?
6. Каковы основные этапы процесса подготовки, принятия и реализации управленческих решений?
7. Какие модели принятия УР существуют в теории управления?

Практические задания:

Задание 1. Определите, к каким функциям управления относятся приведенные ниже управленческие решения.

1. Необходимо провести маркетинговое исследование рынка сотовой связи в городе Н и определить возможный объем продаж и оптимальный уровень тарифов в рабочие и выходные дни.
2. Следует замерить отклонения по содержанию вредных веществ в воздухе в цехе № 2, согласовать их с СЭС и передать электрикам, регулирующим вентиляцию.
3. Решение об экспорте изделий нашей фабрики на Украину было неправильным, так как покупательная способность населения не гарантирует устойчивого, масштабного, перспективного сбыта.
4. Один из крупнейших банков Швеции – «Хандельсбанк» – на определенном этапе выхода из кризиса передал своим отделениям в разных районах страны право определять условия конкретных кредитов, распределив все акции банка между высшими и средними менеджерами.
5. Следует установить скидки с цен на реализуемые ткани в размере 2 % розничной цены при разовой покупке свыше 1000 м и 5 % – при неоднократной покупке в течение года или разовой свыше 10 000 м.
6. В конце XIX в. президент компании «Мицубиси» Исейя Ивакаси предоставил подразделениям компании автономию. С этого момента каждое «отраслевое» подразделение имеет свой менеджмент и финансовую отчетность, а объединяет их общий бренд.

7. В 1937 г. новый президент компании «Мицубиси» Койата Ивакаси объявил ее открытым акционерным обществом, и более половины акций перешло во владение других японских и зарубежных компаний.

8. Так как качество – главная цель «Мицубиси», то входной проверке подвергаются все виды сырья и полуфабрикатов. Бракованные узлы и детали не выбрасываются, а направляются в отдел расследования для установления причин брака. Каждый день один или два кондиционера проходят специальные испытания.

Задание 2. В группах по три человека рассмотрите последовательно каждый этап процесса принятия управленческого решения. Как вы считаете, какие факторы внутренней и внешней среды будут влиять на каждый из этапов? Из каких этапов состоит стадия подготовки к разработке управленческого решения? Какая информация используется в качестве входной на этапе получения информации о ситуации? Что значит недостаточность информации при анализе неблагоприятной управленческой ситуации? Что значит избыточность информации при анализе неблагоприятной управленческой ситуации?

Задание 3. В группах по три-четыре человека рассмотрите следующую ситуацию. Ваше предприятие столкнулось с неблагоприятной управленческой ситуацией. Соответственно надо принимать управленческое решение. Итак, мы начали подготовку к разработке управленческого решения. Может ли на этом этапе неблагоприятная управленческая ситуация разрешиться? Или начатый процесс по разработке и принятию управленческого решения следует довести до конца? Зачем при принятии управленческого решения генерируют альтернативные варианты решений?

Практическое занятие № 2. Методические подходы к процессу разработки управленческого решения

Вопросы для обсуждения:

Охарактеризуйте количественные и качественные методы принятия решений.

Сформулируйте общее определение метода, методов принятия решений.

Как вы понимаете выражение «детерминированные и стохастические связи»? Почему от точности их описания зависит точность прогноза?

Каково взаимодействие методов и моделей при разработке управленческих решений?

В чем заключаются особенности аналитического метода при принятии управленческого решения?

Перечислите достоинства и недостатки метода «дерева решений».

Каковы особенности метода математического программирования при разработке управленческого решения?

Практические задания:

Задание 1. Охарактеризуйте алгоритм применения методов по разработке управленческих решений:

1. Экономико-математические методы.
 - 1.1. Экономические методы.
 - 1.1.1. Метод массового обслуживания.
 - 1.1.2. Метод запасов.
 - 1.1.3. Метод замещения оборудования.
 - 1.2. Математические методы.
 - 1.2.1. Метод анализа иерархий.
 - 1.2.2. Метод теории ценности.
 - 1.2.3. Метод теории нечетких множеств. Является
2. Методы моделирования.
 - 2.1. Методы, описывающие модели с помощью логических выражений.
 - 2.2. Методы, описывающие модели графическими образами.
 - 2.3. Методы, реализующие модели на компьютере.
3. Методы разработки решений в режиме «человек-машина».
4. Экспертные методы.
5. Методы построения прогнозных графов, сценариев, древовидных решений.
6. Матричные методы – методы прогнозирования.

7. Имитационные методы.
8. Аналитические методы.
- 8.1. Метод сравнения.
- 8.2. Балансовый метод.
- 8.3. Функционально-стоимостной метод.
- 8.4. Метод элиминирования.

Практическое занятие № 3. Типы управленческих решений.

Вопросы для обсуждения:

1. В чем объективная необходимость классификации решений?
2. Каковы принципы классификации решений?
3. Что понимается под стратегическими, тактическими, оперативными решениями?
4. Охарактеризуйте стили принятия решений.
5. Дайте сравнительный анализ методов принятия решений.

Практические задания:

Задание 1. Осуществите классификацию приведенных ниже решений:

В соответствии с протоколом совещания от 12/7-02, приказами директора завода 38/6-03 и 38/6-04 для реконструкции цеха в установленные сроки необходимо осуществить следующие мероприятия:

1. Провести инвентаризацию оборудования, определив количество, возраст, степень использования отдельных групп оборудования.
2. Для осуществления инвентаризации создать инвентаризационные комиссии в соответствии с Положением об инвентаризации. Л. А. Бирман. «Управленческие решения»
3. Объявить конкурс на лучший проект реконструкции, в котором были бы отражены современные технологии производства и методы осуществления реконструкции.
4. Подготовить информацию о направлениях реконструкции и об изменении профессионального и квалификационного состава рабочих, а также о возможных способах повышения их квалификации.
5. Создать конкурсную комиссию по оценке проектов реконструкции под руководством В.Г. Орехова.
6. Разослать протокол мероприятий всем участникам совещания.

Практическое занятие № 4. Методы эффективного принятия групповых управленческих решений с использованием информационно - коммуникационных технологий.

Вопросы для обсуждения:

1. Охарактеризуйте понятия «эффект от принятия управленческого решения» и «эффективность управленческого решения».
2. Охарактеризуйте понятие «экономическая эффективность управленческого решения».
3. Охарактеризуйте понятие «организационная эффективность управленческого решения».
4. Охарактеризуйте понятие «социальная эффективность управленческого решения».
5. Охарактеризуйте понятие «технологическая эффективность управленческого решения».
6. Охарактеризуйте понятие «психологическая эффективность управленческого решения».
7. Охарактеризуйте понятие «правовая эффективность управленческого решения».
8. Опишите методы расчета экономической эффективности подготовки и принятия управленческого решения.
9. Опишите особенности систем интеллектуальной, аналитической и информационной поддержки процесса принятия управленческих решений. Организация ситуационных центров.
10. Какова ответственность, в системах принятия и реализации управленческих решений?

Виды ответственности.

Практические задания:

Задание 1. Рассмотрите ситуацию. Закрытое акционерное общество «Саунт» работает на рынке 5 лет. Занимается поставкой автозапчастей на российский рынок. За это время успело зарекомендовать себя. Сложилась следующая ситуация: на рынке появилась конкурирующая

фирма. Автозапчасти данной фирмы стоят в 1,5 раза дешевле, чем у фирмы «Саунт». Что в данной неблагоприятной управленческой ситуации делать фирме «Саунт»?

Попробуйте решить данную проблему и ответьте на вопросы.

1. Какие действия должна предпринять данная фирма?
2. Какую информацию ЗАО «Саунт» будет использовать для решения данной проблемы?
3. Почему необходимо для получения лучшего результата использовать как качественную, так и количественную информацию?
4. Подумайте, как принятое вами решение отразится на деятельности организации в целом и на сотрудниках данной фирмы.
5. От каких факторов в данном случае будет зависеть качество и эффективность управленческого решения?
6. Каково в данной ситуации будет влияние личностных оценок руководителя, среды принятия решения, информационных ограничений, поведенческих ограничений на процесс принятия управленческих решений?
7. Какова будет ответственность в случае принятия неверного, непродуманного, необоснованного управленческого решения?
8. К чему это может привести?

Задание 2. Имеются семь инвестиционных проектов. Каждый из них характеризуется составной прибылью в условных единицах (2,6; 1,8; 2,3; 2,7; 2,0; 1,6; 3,0 соответственно) и затратам (1,0; 0,9; 1,0; 1,2; 0,7; 0,6; 2,5 соответственно) в млн руб. Лимит финансирования, выделенный для реализации проектов, составляет 3,5 млн руб. Необходимо определить перечень наиболее эффективных проектов.

Задание 3. «Ответственность за неудачу» Экономическое положение и финансовые показатели крупной производственно-торговой фирмы за последние несколько месяцев ощутимо ухудшились. А по некоторым товарным позициям наметилась устойчивая тенденция к сокращению оборота. На совещании у руководства директор по маркетингу предложил поправить положение с помощью масштабной и действенной рекламной кампании и поручить начальнику отдела рекламы подготовить соответствующий проект. Начальник отдела рекламы приступил к разработке возможных вариантов рекламной кампании и вскоре направил их директору по маркетингу, которому был подчинен. Через несколько дней он получил утвержденный вариант и в соответствии с ним отдел разработал детальный проект рекламной кампании, который был для сведения направлен директору по маркетингу. Прошла неделя, но реакции не последовало. Тогда начальник отдела рекламы обратился к секретарю директора по маркетингу с просьбой узнать, 94 рассмотрел ли шеф их проект, и на следующий день получил окончательный проект рекламной кампании, подписанный директором по маркетингу. Начальник отдела рекламы безотлагательно начал реализацию предусмотренных проектом рекламных мероприятий, однако к намеченному сроку ожидаемого результата получено не было. Более того, скоро выяснилось, что рекламная кампания в целом оказалась крайне неудачной. Когда это стало для всех очевидно, директор по маркетингу вызвал начальника рекламного отдела и стал упрекать его в том, что предложенный им проект был недостаточно продуман и принес лишь дополнительные расходы. Однако начальник отдела рекламы решительно защищался от этой, по его мнению, необоснованной критики. Он заявил: «Я не понимаю ваших упреков. Вы сами дали —зеленой свет для реализации наших предложений. Все мои проекты были своевременно представлены, на них есть ваши визы. Хорошо, что я сохранил все документы и теперь нельзя свалить на меня и мой отдел всю вину за нашу общую неудачу!»

Вопросы для анализа:

1. Что вы скажете по поводу такой реакции начальника отдела рекламы на упреки руководства?
2. Кто несет ответственность за провал рекламной кампании?
3. О какой ответственности в данной ситуации может идти речь?
4. Какое значение в этом случае имела подпись директора по маркетингу?
5. Какие выводы могут быть сделаны в отношении начальника рекламного отдела?
6. Какие решения в отношении возникших проблем целесообразны в данной ситуации?

Практическое занятие № 5. Организация процесса принятия командных решений с использованием информационно - коммуникационных технологий

Задание 1. «Формирование общественного мнения в целевых группах как инструмент реализации стратегии изменений»

Цель выполнения задания — отработка навыков, необходимых для выявления проблем, возникающих в процессе проведения конкретной реформы, а также для разработки способов решения таковых.

Порядок выполнения задания: Студенты работают в группах, в каждой из которых они формулируют одну или несколько проблем, возникающих в процессе проведения конкретной реформы, тему которой нужно выбрать из списка, приведенного ниже. Далее студенты после обсуждения должны предложить решение сформулированной проблемы.

Тема на выбор:

1. Административная реформа в системе дошкольного образования.
2. Административная реформа в системе среднего (полного) общего образования.
3. Административная реформа в системе высшего образования.
4. Административная реформа в системе дополнительного образования.
5. Административная реформа, проводимая в России в последние 10 лет в системе здравоохранения.
6. Административная реформа, проводимая в России в последние 10 лет в системе социального обслуживания населения.
7. Административная реформа, проводимая в России в последние 10 лет в правоохранительных органах.
8. Административная реформа, проводимая в России в последние 10 лет в системе Вооруженных сил РФ.
9. Административная реформа на государственной гражданской службе.
10. Административная реформа на муниципальной службе.
11. Пенсионная реформа, проводимая в РФ.
12. Применение технологий стратегического управления изменениями по внедрению профессиональных стандартов в РФ.
13. Оказание государственных и муниципальных услуг в электронном виде.
14. Привлечение гражданского общества к государственному управлению (на выбор: общественные палаты в субъектах РФ, общественные советы при исполнительных органах государственной власти, выдвижение и принятие гражданских инициатив, общественная экспертиза законопроектов).

Задание 2. «Необходимость изменений в организации»

Задание по форме представляет собой творческую работу. Студенты выполняют задание индивидуально, представляют результаты на практическом занятии, сопровождают ответ презентацией.

Методика выполнения задания следующая:

- 1) прочитать теорию вопроса;
- 2) ознакомиться с глоссарием и словарными определениями;
- 3) выбрать для выполнения задания конкретную организацию или государственный орган;
- 4) проанализировать состояние организации в соответствии с вопросами, представленными ниже;
- 5) определить необходимость в осуществлении изменений в данной организации.

Вопросы

Оцените необходимость в изменениях, необходимых для органа власти или организации, в которой вы работаете. Для этого ответьте на следующие вопросы.

1. Есть ли у руководителей структурных подразделений органа власти или организации перегруженность при осуществлении функций (по времени, объему работы, при подготовке отчетности)? Каковы причины этой перегруженности?

2. Оцените уровень результативности управления структурными подразделениями, используя для этого имеющиеся показатели и критерии, установленные в органе власти или организации.

3. Есть ли в вашей организации руководители, у которых недостаточно определены права и ответственность, трудовые функции, недостаточно выделено финансовых и материальных ресурсов для достижения результативности конкретного структурного подразделения или в целом организации?

4. Есть ли в вашей организации проблемы в коммуникациях, особенно по информированию персонала о требованиях к достижению результатов деятельности подразделений, а также по индивидуальным результатам работы?

5. Есть ли в вашей организации проблемы у работников с пониманием и соблюдением ценностей, отношений, норм поведения, то есть с тем, что составляет понятие «организационная культура»?

6. Есть ли в вашей организации проблемы с применением технологий, которые способствуют достижению целей, осуществлению функций, достижению результатов деятельности организации?

7. Кто является организатором изменений в вашей организации?

8. Какие элементы в системе управления были подвергнуты изменениям в Вашей организации за последние пять лет?

9. Каковы масштабы изменений в вашей организации за последние пять лет?

После анализа деятельности вашей организации, ответьте на следующие вопросы:

1. Нужны ли вашей организации или органу власти изменения?

2. Что необходимо сделать для эффективного осуществления изменений в организации или органе власти (относительно оптимизации организационной структуры, пересмотра трудовых функций, проектирования новых процедур или процессов, конкретизации норм служебного поведения и корпоративных ценностей, разработки и применения конкретных технологий)?

Практическое занятие № 6. Управление риска

Задание 1. Выбрать наименее рискованный вариант выпуска продукции, если количество выпускаемых изделий по первому варианту 340 шт., по второму 300 шт., предполагаемая себестоимость единицы продукции по первому варианту 8,4 млн. руб., а по второму – 8,6 млн. руб. В случае нереализации продукции, предприятие недополучит прибыли по первому варианту на сумму 550 млн. руб., а по второму – на 720 млн. руб. Расходы по переделке продукции составят: по первому варианту 150 млн. руб., по второму – 100 млн. руб.

Задание 2. Средняя страховая сумма – 80 тыс. рублей. Среднее страховое возмещение – 30 тыс. рублей. Количество заключённых договоров – 6000. Доля нагрузки в тарифной ставке – 24%. Среднее квадратическое отклонение – 8 тыс. рублей. Определите тарифную ставку при гарантии безопасности 0,95.

Задание 3.

3.1. Изучите показатели страховой статистики: 1) абсолютные показатели: – число застрахованных объектов – n ; – число пострадавших объектов – m ; – число страховых событий – e ; – сумма поступивших страховых платежей – ΣV ; – сумма выплаченного страхового возмещения – ΣW ; – страховая сумма застрахованных объектов – ΣS_n ; – страховая сумма пострадавших объектов – ΣS_m . 2) относительные показатели: – полнота уничтожения пострадавших объектов, или коэффициент ущербности; – коэффициент кумуляции риска, или опустошительность страхового события (показывает число объектов, пострадавших от одного страхового события); – доля пострадавших объектов (по этому

показателю судят о вероятности наступления страхового случая); – тяжесть ущерба, вызванного страховым случаем; – убыточность страховой суммы;

3.2. Рассчитайте относительные показатели по страховой компании К, исходя из следующих абсолютных показателей: Число застрахованных объектов – 2100. Число страховых событий – 86. Число пострадавших объектов – 104. Страховая сумма всех застрахованных объектов – 3150 млн.р. Страховая сумма пострадавших объектов – 124,8 млн.р. 21 71 Страховое возмещение – 42,64 млн.р. Страховая премия – 47,25 млн.р.

3.3. Проанализируйте состояние дел в страховой компании, если известно: Страховое возмещение – 61,29 млн.р. Страховая премия – 78,16 млн.р. Страховая сумма всех застрахованных объектов – 2081,30 млн.р. Страховая сумма пострадавших объектов – 214,32 млн.р. Число застрахованных объектов – 1981. Число страховых событий – 103. Число пострадавших объектов – 122.

Задание 4. Гражданин имел договор об охране квартиры с помощью средств сигнализации на сумму 30 тыс. руб. и общий (основной) договор страхования домашнего имущества на сумму 500 тыс. руб. В период действия обоих договоров была совершена кража, из квартиры было похищено имущество на общую сумму 600 тыс. руб., в том числе ювелирные изделия стоимостью 200 тыс. руб. Органы внутренних дел согласно договору об охране квартиры выплатили гражданину 300 тыс. руб. Рассчитать сумму страхового возмещения.

Задание 5. Рассчитайте сумму страхового возмещения и срок его выплаты. Данные для расчета. Заемщиком не возвращена банку сумма кредита на 7,5 млн руб. и 1,2 млн руб. процентов по нему. Ответственность страховщика составляет 90%. Страховое событие наступило 10.02.2001 г.

Задание 6. Рассчитайте сумму страхового возмещения по системе первого риска. Данные для расчета. Автотранспорт застрахован по системе первого риска на сумму 60 тыс. руб. Стоимость автомобиля 90 тыс. руб. Ущерб страхователя в связи с повреждением автомобиля 80 тыс. руб.

Задание 7. Определите сумму страхового возмещения по системе первого риска. Данные для расчета. Автомобиль застрахован по системе первого риска на сумму 50 тыс. руб. Стоимость автомобиля 70 75 тыс. руб. Ущерб страхователя в связи с повреждением автомобиля 34 тыс. руб.

Задание 8. Рассчитайте ущерб страхователя и сумму страхового возмещения по системе предельной ответственности. Данные для расчета. Урожай ржи застрахован по системе предельной ответственности исходя из средней за пять лет урожайности 14ц с 1 га на условиях выплаты страхового возмещения в размере 70% причиненного убытка за недополучение урожая. Площадь посева 500 га. Фактическая урожайность ржи составила 12,8 ц с 1 га. Закупочная цена ржи 170 руб. за 1 ц.

Практическое занятие № 7. Аустаффинг и аутсорсинг персонала

Задание 1. Создается новая коммерческая организация. В аппарат управления предполагается включить следующие функциональные подразделения: юридический отдел, отдел безопасности, канцелярию, финансово-экономический отдел, отдел управления персоналом, отдел социально-бытового обслуживания, лабораторию социологических исследований, бухгалтерию, первый отдел. Функции отдела управления персоналом приводятся в таблице.

Необходимо спроектировать функциональное разделение труда в процессе выполнения отделом управления персоналом функций при помощи построения схемы

функциональных взаимосвязей этого отдела с другими подразделениями аппарата управления организации.

Таблица

Наименование функций управления персоналом отдела	Функциональные подразделения и должностные лица										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Подбор и расстановка кадров											
2. Составление плана потребности в персонале											
3. Оформление приема, перевода, увольнения работников											
4. Изучение причин текучести кадров											
5. Осуществление контроля за правильным использованием персонала											
6. Создание резерва кадров и его обучение											
7. Ведение учета личных дел											
8. Оформление документации для награждения											
9. Осуществление работы по профессиональному продвижению кадров											
10. Рассмотрение писем, жалоб, заявлений											
11. Осуществление трудовой мотивации персонала											
12. Совершенствование стиля и методов работы с персоналом											
13. Анализ профессионального, возрастного, образовательного состава персонала и т.д.											

Схема функциональных взаимосвязей (ФВ) отражает горизонтальные связи функциональных подразделений аппарата управления. Эту схему можно представить в виде таблицы, с левой стороны которой по вертикали указываются функции управления, выполняемые конкретным функциональным подразделением, а вверху по горизонтали – все функциональные подразделения аппарата управления и должности высших руководителей. На пересечении строк и столбцов проставляются символы, отражающие степень участия отдельных функциональных подразделений и руководителей в выполнении конкретных функций данного подразделения. Применяются следующие символы:

О - отвечает за выполнение данной функции, организует ее исполнение, подготавливает и оформляет окончательный документ;

П - представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции;

У - участвует в выполнении данной функции;

С - согласовывает подготовленный документ или отдельные вопросы в процессе выполнения функций;

Р - принимает решение, утверждает, подписывает документ.

Условные обозначения:

1. Юридический отдел
2. Отдел безопасности
3. Канцелярия
4. Финансово-экономический отдел
5. Отдел обслуживания
6. Отдел управления персоналом
7. Лаборатория социологических обследований
8. Бухгалтерия
9. Первый отдел
10. Начальник отдела управления персоналом
11. Руководитель организации

Задание 2. По имеющейся для конкретной организации схеме оргструктуры службы управления персоналом и примерному составу выполняемых подразделениями функций управления необходимо определить, какой должна быть примерная численность каждого из подразделений оргструктуры службы управления персоналом. При этом общая численность специалистов по управлению персоналом, необходимая организации, зависит от общей численности всего персонала данной организации. В свою очередь, распределение численности специалистов по управлению персоналом внутри соответствующей службы зависит от соотношения трудоемкости функций управления, выполняемых каждым из подразделений оргструктуры.

Проанализировав организационную структуру службы управления персоналом, выбрав определенный вариант по табл., необходимо рассчитать численность специалистов по управлению персоналом исходя из общей численности персонала организации. Затем общую численность службы управления персоналом следует распределить по ее подразделениям согласно варианту, выбранному по табл. 1 и таблице 2.

Таблица 1

Доля численности, приходящаяся на специалистов по управлению персоналом	Общая численность персонала (чел.)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1,0-1,5 %	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?

Таблица 2

вариант	Подразделения службы управления персоналом					
	Найма и увольнения	планирования	Развития персонала	Мотивации труда	Юридические услуги	Льготы и выплаты
	Доля трудоемкости от общего объема работ, %					
1	15	15	30	12	3	5
2	17	12	48	13	4	6
3	16	11	53	12	3	5
4	15	14	51	11	4	5
5	14	14	49	13	4	6
6	15	17	49	11	3	5
7	15	13	53	10	4	5
8	16	15	47	12	4	6
9	14	17	47	13	4	3
10	15	13	51	12	3	6
11	14	16	48	13	4	5
12	16	16	48	12	2	6
13	17	15	48	11	4	5
14	17	14	49	12	3	5
15	13	15	49	13	4	6
16	15	15	48	13	4	5

Необходимо предусмотреть, что полученный расчетный вариант распределения численности персонала может привести к пересмотру оргструктуры и соответствующей корректировке распределения численности в рамках нового состава подразделений. Исходя из расчетного распределения численности персонала, приведенного выше, можно сделать вывод о целесообразности передачи функций юридических услуг на общефирменный уровень (в юридический отдел организации), а также о целесообразности объединения подразделения социальных льгот и выплат с подразделением мотивации труда. Указанные перераспределения функций управления влекут за собой корректировку оргструктуры и численности подразделений службы управления персоналом

Задание 3. Определить численность населения в трудоспособном возрасте в регионе на конец года, если численность населения трудоспособного возраста на начало года составила 1 млн. человек; вступило в трудоспособный возраст 30 тыс. человек; умерло из лиц трудоспособного возраста 5 тыс. человек; выбыло из трудоспособного возраста 35 тыс. человек; прибыло из других районов 350 тыс. человек; убыло в другие районы – 100 тыс. человек.

Задание 4. Определить перспективную численность населения и трудовых ресурсов города при условии, что коэффициент естественного прироста составляет 20 промилле, коэффициент механического прироста 30 промилле. Доля трудовых ресурсов во всем населении будет выше на 0,01 пункта по сравнению с базисным периодом. Численность населения на начало планируемого периода составляет 1 млн. человек, трудовых ресурсов 500 тыс. человек.

Задание 5. Выполнить следующие задания:

1. Провести аналогию между понятием финансового аутсорсинга в Российской Федерации и в международной практике.

2. Определить факторы, оказывающие влияние на выбор аутсорсера.

3. Указать задачи, решаемые руководством организации при принятии решения перехода на кадровый аутсорсинг

Представить результаты проведенного исследования в виде таблицы.

Задание 6. Изучить налоговое законодательство в области применения аутсорсинга. Каким образом на уплату налогов влияет выбор вида услуг аутсорсинга в организации и собственного сам переход на аутсорсинг?

Обосновать экономическую оправданность расходов на аутсорсинг у фирмы заказчика.

Задание 7. Вы являетесь финансовым директором компании «Resources», которая занимается производством и реализацией химикатов. С целью снижения производственных затрат три года назад Вами было принято решение об аутсорсинге некоторых процессов деятельности компании.

Необходимо определить какие именно функции производственно- хозяйственной деятельности Вы уже успешно перевели на внешний подряд в первоочередном порядке, а какие только лишь намереваетесь перевести в будущем году.

Ответ обосновать и представить по форме, представленной в таблице.

Таблица

Функции, передаваемые на внешний подряд, в компании «Resources»

№ п/п	Наименование функции	Успешно переведенные на аутсорсинг три года назад (%)	Предназначенные к переводу на аутсорсинг в будущем (%)
1	2	3	4
1	Расчет заработной платы сотрудников		
2	Налоги и налоговое планирование		
3	Поддержка программного обеспечения финансовой системы		
4	Общий бухгалтерский и финансовый учет		
5	Обработка командировочных и накладных расходов		
6	Дебиторская задолженность и инкассо		
7	Кредиторская задолженность и управление поставщиками		
8	Финансовая отчетность		
9	Другие функции финансовой службы		
10	Подготовка и анализ управленческого отчета		
11	Казначейские операции и управление наличными средствами		
12	Управление финансовыми рисками		
13	Бюджет и прогнозирование		
	Итого	100%	100%

Задание 8. Компания «DELL» год назад запустила программу централизации вспомогательных процессов. В период внедрения этой программы в результате ведения управленческого учета высшее руководство принимает решение о переходе компании на процесс аутсорсинга. При этом руководители бухгалтерской и финансовой службы не поддерживают внезапно принятое решение и задаются вопросом: «Почему мы должны еще что-то передавать на внешний подряд?».

Назвать основные причины, по которым руководители бухгалтерской и финансовой службы компании «DELL» не согласны на процесс перехода на аутсорсинг.

Необходимо помочь высшему руководству компании переубедить своих подчиненных и высказать все «за» и «против» процесса аутсорсинга в условиях данной конкретной ситуации на компании «DELL».

Задание 9. Используя условия задания 1 и принимая во внимание опасения руководителей бухгалтерской и финансовой службы компании «DELL» выявить основные недостатки финансового аутсорсинга, определите уровень этих недостатков и степень риска в процентном измерении. Заполните форму, представленную в следующей таблице.

Таблица

Основные недостатки финансового аутсорсинга с позиции руководителей бухгалтерской и финансовой службы компании «DELL»

№ п/п	Наименование и суть недостатка	Степень риска или уровень недостатка(%)
1	2	3
1	Риск попадания ценной информации в руки конкурентов	
2	Риск превышения ожидаемых затрат на аутсорсинг	
3	Риск снижения уровня внутренних знаний и специальных навыков	
4	Риск снижения со временем качества услуг	
5	Трудности в смене провайдера в случае необходимости	
6	Трудности в поддержании постоянных эффективных взаимоотношений с провайдером	
7	Трудности в решении вопросов управления и соблюдения требований при наличии организаций вне прямого контроля	
8	Риск банкротства или смены владельца – провайдера услуг	
9	Сложности в эффективной оценке роста производительности	
10	Уровень рационализации, предлагаемый провайдером, ниже ожидаемого	
11	Другие (указать какие)	

Задание 10. Изучить арбитражную практику в области аутсорсинга и найти слабые места аутсорсинга, представив полученные результаты в виде схемы

Задание 11. В заключении аудитора отмечено, что предприятие не использует возможности аутсорсинга. Нужен ли он, если предприятие работает рентабельно? Ответ обосновать

Задание 12. Акционерное общество выступает в качестве полиграфического предприятия. Некоторые работы для него выполняет другое акционерное общество аналогичного профиля в порядке аутсорсинга. У руководства возникла идея интеграции. В какой форме это лучше сделать: присоединение одного предприятия к другому (учитывая, что первое предприятие значительно крупнее по всем показателям), слияние или поглощение (приобретение первым акционерным обществом акций другого общества)?

8.2.2. Типовые темы докладов, рефератов

1. Организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений.
2. Основные требования к разработке и качеству управленческих решений.
3. Технология принятия управленческих решений.
4. Анализ практики принятия решения в отечественных и зарубежных компаниях.
5. Анализ японских методов управления.
6. Управленческая этика в принятии решений.
7. Анализ проблем учета риска в принятии управленческих решений.
8. Стиль и методы принятия решений современными руководителями: тенденции, анализ и оценка.
9. Анализ проблем учета неопределенности в принятии управленческих решений.
10. Особенности принятия решений в сфере инновационного менеджмента.
11. Анализ проблем организации выполнения управленческих решений.
12. Особенности принятия решений в сфере управления интеллектуальными активами.
13. Анализ проблем использования методов многокритериальной оценки при выборе управленческих решений.
14. Анализ проблем использования методов прогнозирования в процессе разработки управленческих решений.
15. Анализ особенностей использования информационных систем при разработке управленческих решений.
16. Особенности принятия управленческих решений в различных областях экономики.
17. Проблемы эффективности управленческих решений.
18. Автоматизация процесса разработки и принятия управленческих решений.
19. Контроль в принятии управленческих решений.
20. Особенности и методы принятия решений в сфере стратегического управления.
21. Особенности и методы принятия решений в сфере управления персоналом.
22. Особенности и методы принятия решений в управлении производством.
23. Информационные системы поддержки принятия управленческих решений.
24. Методология и методики разработки управленческих решений.
25. Управленческие решения в системе государственного и муниципального управления.
26. Организация процесса разработки и принятия решения.
27. Ответственность руководителей за управленческое решение.

8.3. Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Форма проведения промежуточной аттестации по дисциплине: экзамен (по результатам накопительного рейтинга или в форме компьютерного тестирования).

Устно-письменная форма по вопросам к экзамену предполагается, как правило, для сдачи академической задолженности.

Перечень вопросов для подготовки к экзамену

ПК-1., ИПК-1.3., ПК-2., ИПК-2.1.

1. Роль управленческого решения в управлении организацией.
2. Зарождение и развитие науки о принятии решений.
3. Понятие управленческого решения.
4. Классификация управленческих решений.
5. Понятие процесса разработки и принятия управленческого решения.
6. Этапы процесса разработки и принятия управленческого решения существуют.
7. Сущность проблемы и ее решение.
8. Мероприятия, осуществляемые на этапе подготовки к разработке управленческого решения.
9. Мероприятия, осуществляемые на этапе разработки управленческого решения.
10. Мероприятия, осуществляемые на этапе принятия решения, реализации и оценки

результата.

11. Внешние и внутренние факторы, влияющие на процесс разработки и принятия управленческих решений.
12. Факторы, влияющие на качество и эффективность управленческих решений.
13. требования, предъявляемые к управленческим решениям.
14. Цели и критерии оценки управленческих решений.
15. Уровни принятия управленческих решений существуют.
16. Принципы принятия управленческих решений.
17. Этапы разработки и принятия решения при: традиционном, ситуационном, социальноэтическом и стабилизационном менеджменте.
18. Организационный комплекс обеспечения разработки и принятия управленческих решений.
19. Факторы, учитываемые в процессе организации разработки управленческого решения.
20. Специфика организации разработки незапрограммированных решений.
21. Виды ответственности за принимаемые решения.
22. Контроль реализации управленческих решений и его основные элементы.
23. Виды контроля управленческих решений.
24. Принципы контроля реализации принятых планов и управленческих решений.
25. Требования к контролю, инструменты и характеристики эффективного контроля.
26. Порядок осуществления различных видов контроля.
27. Условия полной определенности, неопределенности и риска.
28. Способы оценки степени риска.
29. Понятия чистого и спекулятивного, вынужденного и не вынужденного рисков.
30. Классифиция рисков по признаку происхождения и по структурному признаку.
31. Определение наиболее вероятного результата принятого управленческого решения.
32. Роль информации при управлении риском.
33. Основные приемы риск-менеджмента.
34. Типы задач принятия управленческих решений.
35. Понятие метода принятия решения.
36. Классификацию методов оптимизации управленческих решений.
37. Методы оптимизации управленческих решений на этапе подготовки к разработке и принятию решения.
38. Раскройте суть метода дерева целей, критериев.
39. Сущность и краткая характеристика методов ситуационного анализа.
40. Сущность и краткая характеристика метода факторного анализа.
41. Сущность и краткая характеристика метода двух турового анкетирования.
42. Роль прогнозирования в управленческом процессе.
43. Классификацию методов прогнозирования.
44. Методы экспертного прогнозирования.
45. Методы логического и функционально-логического прогнозирования.
46. Сущность метода сценариев.
47. Сущность структурного прогнозирования.
48. Методы параметрического прогнозирования.
49. Методы прогнозирования по аналогии.
50. Метод функционально-стоимостного анализа.
51. Методы оптимизации управленческих решений на этапе разработки управленческого решения.
52. Моделирование для принятия управленческих решений.
53. Основные этапы процесса построения модели.
54. Применение модели теории игр при разработке решений.
55. Применение модели теории массового обслуживания при разработке решений.
56. Применение модели управления запасами при разработке решений.
57. Методы, применяемые на этапе генерации альтернатив решений.

58. Суть и правила проведения метода «мозговой атаки».
59. Методы оптимизации управленческих решений на этапе принятия решения, его реализации и оценки результата.
60. Методы многокритериальной оценки альтернатив.
61. Влияние человеческого фактора на процесс разработки и принятия управленческих решений.

Примерный тест для итогового тестирования

ПК-1., ИПК-1.3., ПК-2., ИПК-2.1.

1. Что такое управленческое решение?
 - A. Главный фактор взаимодействия управляющей и управляемой системы.
 - B. Воздействие на управляемую систему.
 - C. Действия, вносящие целесообразное изменение в поведение управляемой системы.
 - D. План действий, воплощаемый в реальность.
 - E. Намерение менеджера изменить ситуацию и достичь определенных результатов.

2. Что такое решение в общем виде?
 - A. Любой результат мыслительной деятельности человека.
 - B. Действия руководителя в рамках своих функций.
 - C. Распоряжение руководителя, поддержанное коллективом.
 - D. Выбор лучшей альтернативы.

3. Что такое «конкретная ситуация»?
 - A. Реальное положение дел относительно провозглашенной цели.
 - B. Набор реальных ситуаций в производственной или управленческой сфере деятельности, с которым организации приходится сталкиваться в процессе деятельности.
 - C. Набор причин, которые мешают организациям продвигаться к намеченным целям.
 - D. «Фотография» рабочего дня организации.

4. Какие факторы определяют информационное обеспечение разработки УР?
 - A. Ценность информации, количество информации, личность менеджера.
 - B. Форма представления информации, кол-во информации, полнота информации.
 - C. Знание менеджера, использование техники, социально-психологическая обстановка.
 - D. Полнота информации, качество информации, агрегация информации.
 - E. Человеческий фактор, ценность информации, полнота информации.

5. Методология разработки управленческого решения – это:
 - A. Логика, действия менеджера и команды.
 - B. Цель и подходы метода разработки решения.
 - C. Алгоритм разработки управленческого решения.
 - D. Последовательность информационных операций.
 - E. Совокупность методов анализа ситуаций.

6. Какое решение из предложенных вы бы выбрали в ситуации: подчиненный отказался без объяснения причин выполнить ваше распоряжение?
 - A. Наказал, выговор, снятие надбавки.
 - B. Проанализировал соответствие компетенций полномочий и ответственности подчиненного и содержание распоряжения.
 - C. Попытался бы выяснить причины отказа и, если возможно, убедить.
 - D. Провел бы анализ социально-психологической атмосферы в коллективе.

7. Изложите основное требование к управленческому решению.
 - A. Должно соответствовать действующему законодательству и уставным документам организации.

- V. Иметь четкую целевую направленность.
 - C. Иметь параметры для внешнего и внутреннего контроля.
 - D. Должно быть своевременным.
8. Дайте обобщенное определение управленческого решения.
- A. Решение, принимаемое руководителем в социальной системе.
 - B. Решение, принимаемое руководителем в любой сфере его деятельности.
 - C. Решение, принимаемое руководителем и направленное на управление каким-либо процессом.
 - D. Решение, направленное на совершенствование управления производством.
9. Организационное решение – это:
- A. Совокупность выборов, которые каждый человек должен совершать в повседневной жизни.
 - B. Выбор альтернатив, необходимый для получения максимального экономического эффекта.
 - C. Выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью.
 - D. Решение, связанное с реструктуризацией организации.
10. Назовите решения, которые являются результатом реализации определенной последовательности шагов или действий.
- A. Запрограммированные.
 - B. Организационные.
 - C. Запрограммированные.
 - D. Стандартные.
11. Назовите решения, которые требуются в новых ситуациях, которые внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами.
- A. Запрограммированные.
 - B. Организационные.
 - C. Запрограммированные.
 - D. Стандартные.
12. По сроку действия решения могут быть:
- A. Стратегические.
 - B. Тактические.
 - C. Оперативные.
 - D. Все перечисленные.
13. По содержанию решения могут быть:
- A. Технические.
 - B. Экономические.
 - C. Организационные.
 - D. Все перечисленные.
14. По масштабу воздействия решения могут быть:
- A. Общие.
 - B. Частные.
 - C. Локальные.
 - D. Все перечисленные.
15. В теории УР к типам управленческих решений по характеру организации разработки относятся решения:

- A. Интуитивные.
- B. Тактические.
- C. Коллегиальные.
- D. Консультативные.

16. Программируемые решения – это:

- A. Решения, принимаемые с помощью средств вычислительной техники.
- B. Решения, принимаемые в соответствии с утвержденными на предприятии программами (повышения квалификации, социальной адаптации, взаимоотношений с клиентами и т.п.).
- C. Решения, принимаемые в соответствии с программами, утвержденными на различных уровнях государственного управления.
- D. Типичные решения, имеющие четкие структуру, цель, ограничения и последовательность этапов принятия и реализации решений.

17. Субъектом управленческого решения является:

- A. Работник организации, чья проблема решается руководителем.
- B. Лицо, принимающее решение.
- C. Эксперт, привлекаемый для принятия эффективного решения.
- D. Документ, утверждаемый менеджером (приказ, инструкция, протокол и т.п.).

18. Непрограммированные управленческие решения носят характер:

- A. Творческий.
- B. Футуристический.
- C. Синтетический.
- D. Интегральный.

19. Объектом управленческого решения является:

- A. Лицо, принимающее решение.
- B. Эксперт, привлекаемый для принятия эффективного решения.
- C. Документ, утверждаемый менеджером (приказ, инструкция, протокол и т.п.).
- D. Исполнитель решения.

20. Оптимальный вариант из возможных прогнозных альтернатив, принимаемый в установленном порядке, определяющий средства достижения цели и организующий деятельность субъектов и объектов управления, в теории управленческих решений называется:

- A. Вариантом.
- B. Прогнозом.
- C. Проектом.
- D. Управленческим решением.

21. Слабоструктурированные УР принимают в ситуациях, характеризующихся:

- A. Неполнотой или недостоверностью информации.
- B. Детерминированностью объекта управления, стабильностью влияющих факторов.
- C. Повторяемостью процессов.
- D. Новизной, многообразием влияющих факторов.

22. По степени инновационности результата УР разделяются на следующие виды:

- A. Много- и одноуровневые.
- B. Рутинные, селективные.
- C. Тактические, стратегические.
- D. Адаптационные, инновационные.

23. Для стратегических УР характерно то, что они:

- A. Учитывают динамику внешней среды.
 - B. Относятся к типу высокоструктурированных.
 - C. Принимаются высшим руководством и требуют высокой квалификации ЛПР.
 - D. Принимаются оперативно и регулярно
24. Принять решение означает:
- A. Распоряжение о реализации конкретного плана.
 - B. Перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы.
 - C. Рассмотреть все возможные альтернативы.
 - D. Выбор одной из возможных альтернатив.
25. Для стратегических УР характерно то, что они:
- A. Учитывают динамику внешней среды.
 - B. Относятся к типу высокоструктурированных.
 - C. Принимаются высшим руководством и требуют высокой квалификации ЛПР.
 - D. Принимаются оперативно и регулярно.
26. Коллективное принятие УР характеризуется:
- A. Быстрым нахождением компромиссного решения.
 - B. Подавлением большинства меньшинством.
 - C. Противостоянием различных мнений.
 - D. Снижением инициативы работников.
27. К формам разработки управленческих решений относится:
- A. Метод сценариев.
 - B. Приказ.
 - C. Бизнес-план.
 - D. PEST-анализ.
28. Какое определение цели управления вам представляется наиболее точным?
- A. Это идеальное видение будущего.
 - B. Это идеальный образ желаемого возможного и необходимого в состоянии управляемой системы.
 - C. Это предполагаемый результат деятельности.
 - D. Это наше стремление к успеху.
 - E. Решение – информация командного типа.
29. Индивидуально принимаемые управленческие решения характеризуются:
- A. Высоким уровнем творчества и минимальными затратами времени.
 - B. Минимальными затратами времени при высокой стандартизации и однотипности принимаемых решений.
 - C. Высоким уровнем творчества при больших временных затратах.
 - D. Высокой обоснованностью и научностью, системным подходом.
30. Какая последовательность этапов отражает закономерное содержание процессов управления?
- A. Планирование – принятие решения – контроль – организация.
 - B. Проблема – цель – принятие решения – реализация решения.
 - C. Цель – проблема – решение – контроль – исполнение.
 - D. Ситуация – цель – решение – организационная работа.
 - E. Цель – ситуация – проблема – управленческие решения.
31. Какова связь между понятиями процесс управления и технология управления?

- A. Информационные различия.
 - B. Разная роль человека.
 - C. Различия в степени сознательного построения.
 - D. Различия в использовании техники.
 - E. Это одно и то же.
32. Что такое проблема в реальной практике разработки управленческого решения?
- A. Это задача, решение которой осуществляется в процессе управления.
 - B. Это противоречие, требующее своего разрешения.
 - C. Это функция управления.
 - D. Это способ оценки ситуации.
33. Как вы определите роль технических средств в процессе принятия УР?
- A. Позволяет глубже проанализировать проблему.
 - B. Позволяет обрабатывать больший объем информации.
 - C. Это главный фактор качества управленческого решения.
 - D. Несут в себе опасность формализации проблем.
 - E. Расширяют диапазон методов анализа.
34. Перечислите основные элементы обобщенной схемы процесса РУР.
- A. Цель, ситуация, проблема, решение.
 - B. Глобальная цель, технократическая цель и социальная цель.
 - C. Разработка решения, согласование решения и утверждение решения.
 - D. Проблема, альтернативы решения, реализация решения.
35. Каковы особенности разработки решений в биологических системах?
- A. Даже типовые решения дают непредсказуемые результаты.
 - B. Вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей.
 - C. Набор решений ограничен и последствия их предопределены.
 - D. Результат РУР зависит от уровня информационной обеспеченности менеджмента
36. Назовите этап принятия решения, на котором устанавливаются симптомы затруднений:
- A. Диагностика проблем.
 - B. Формулировка ограничений.
 - C. Выявление альтернатив.
 - D. Оценка альтернатив.
37. Назовите этап принятия решений, на котором должен быть учтен достаточно широкий спектр возможных решений.
- A. Диагностика проблемы.
 - B. Формулирование ограничений.
 - C. Выбор альтернатив.
 - D. Оценка альтернатив.
 - E. Определение альтернатив.
38. Основу технологии «управления по целям» составляет:
- A. Бизнес-план.
 - B. Набор стратегических, тактических и оперативных целей.
 - C. Четкий регламент действий каждого руководителя.
 - D. Выбор информационной технологии.

39. Какой вид целевого управления наиболее эффективен для организации с численностью примерно 100 чел.?

- A. Программно-целевое.
- B. Регламентное.
- C. Инициативно-целевое.
- D. Все вышеперечисленные.

40. Методология разработки управленческого решения – это:

- A. Логика, действия менеджера и команды.
- B. Цель и подходы метода разработки решения.
- C. Алгоритм разработки управленческого решения.
- D. Последовательность информационных операций. E. Совокупность методов анализа ситуаций.

Полный фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации размещен в банке вопросов электронного учебного курса дисциплины в ЭИОС университета <http://sdo.tolgas.ru/>, а также хранится в бумажном и (или) электронном виде на кафедре-разработчике.