МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

«Санкт-Петербургский государственный

инженерно-экономический университет»



Кафедра государственного и муниципального управления

УТВЕРЖДАЮ

Проректор

по учебно-методической работе

и качеству образования

д.э.н., профессор

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ В.И. Малюк

**Рег. № М-830**

*ЗАОЧНОЕ ОБУЧЕНИЕ*

*ЗАОЧНОЕ ОБУЧЕНИЕ*

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ**

Методические указания к изучению дисциплины

и выполнению контрольной работы

для студентов заочной формы обучения

Специальность 080504 – Государственное и муниципальное управление

**Санкт-Петербург**

**2012**

*Допущено*

*редакционно-издательским советом СПбГИЭУ*

*в качестве методического издания*

Составитель

канд. экон. наук, доц. *О.А. Гармасар*

Подготовлено на кафедре

государственного и муниципального управления

Отпечатано в авторской редакции с оригинал-макета,

представленного составителем

© СПбГИЭУ, 2012

**Содержание**

1. Общие положения 4

2. Методические указания к изучению дисциплины 5

3. Методические указания к выполнению контрольной работы 6

4. Контрольные задания 11

5. Требования к оформлению контрольной работы 15

6. Список литературы 16

Приложение 1. Содержание дисциплины (Извлечение из

рабочей программы дисциплины) 17

Приложение 2. Пример оформления титульного листа

контрольной работы 20

Приложение 3. Перечень контрольных вопросов для

проверки знаний по дисциплине 21

1. **ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

Разработка управленческого решения - один из наиболее важных управленческих процессов. От его эффективности в значительной степени зависит успех деятельности профессионального менеджера. Современное эффективное управление невозможно без владения технологиями выработки, принятия, реализации управленческих решений.

Объектом изучения дисциплины является процесс принятия решения в сфере управления; предметом - научные и методические основы разработки управленческого решения.

Целью изучения дисциплины является формирование у студентов системы знаний и навыков в области теории и практики разработки управленческих решений - ключевого элемента процесса управления - в объеме, необходимом для работы в государственных, региональных и муниципальных органах управления, структурах местного самоуправления.

Задачи обучения:

* изложить теоретические основы процессов разработки и принятия решения при осуществлении функций управления;
* разъяснить суть управленческого решения и его роль в государственном и муниципальном управлении;
* научить основным подходам к разработке и принятию решений на основе рационального решения проблем с использованием научно-обоснованных моделей и методов;
* привить навыки принятия рациональных управленческих решений в конкретных ситуациях, возникающих в практике государственного и муниципального управления.

Дисциплина "Управленческие решения" относится к группе специальных дисциплин при подготовке менеджеров в области государственного и муниципального управления и наиболее тесно связана с такими обязательными дисциплинами и дисциплинами по выбору студентов, как: "Социология управления", "Управление персоналом", "Информационные технологии управления" и др.

Логическая схема дисциплины предусматривает изучение научных основ процесса принятия решения, а затем - конкретных моделей и методов разработки и принятия решений, в том числе в сфере государственного и муниципального управления.

Изучение дисциплины предусматривает ознакомление с наиболее широко используемыми современным менеджментом приемами разработки управленческих решений, анализа среды принятия решений.

По окончании изучения дисциплины студенты должны знать теоретические основы и иметь навыки использования основных методов и инструментов разработки и принятия управленческих решений, а также знать характерные особенности применения указанных методов в процедуре подготовки и в процессе реализации решений в органах государственного и муниципального управления.

Форма контроля знаний по окончании изучения дисциплины – экзамен.

1. **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Самостоятельная работа студента по изучению дисциплины предусматривает изучение литературы, указанной в списке рекомендуемой литературы. Особое внимание следует уделить изучению тем, указанных в приложении 1 настоящих методических указаний.

При изучении дисциплины студент самостоятельно и с использованием материалов установочных лекций и практических занятий должен научиться использовать методы принятия управленческих решений для решения соответствующих задач управления. Знать специфику и сферы применения указанных методов. Уметь решать задачи.

Для контроля качества усвоения материала в приложении 3 приведены контрольные вопросы для проверки знаний по дисциплине.

1. **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ**

**КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ**

Целью контрольной работы является закрепление теоретических знаний и приобретение студентами навыков использования научных методов разработки и принятия управленческого решения.

В процессе выполнения работы должны быть решены следующие задачи:

* усвоены основные понятия, характеризующие сущность процесса принятия решения;
* изучены основные положения методологии рационального разрешения проблемы;
* обоснована и применена технология принятия решения в заданной ситуации на основе рационального подхода.

Контрольная работа включает вводную часть и предусматривает выполнение двух заданий.

Во вводной части следует кратко охарактеризовать роль принятия решения в процессе управления и основные методы разработки и принятия управленческих решений.

*Первое задание:* письменно ответить на 15 поставленных вопросов, касающихся некоторых понятий, теоретических положений, моделей и методов принятия решений.

Ответы должны быть краткими и отражать знание и понимание студентом сущности науки управления и того или иного понятия (процесса, явления и т.д.)

*Второе задание:* построить и описать модель принятия решения на основе рационального подхода для заданной ситуации (при выполнении задания все студенты используют одну и ту же ситуацию).

Ситуация носит упрощённый характер, так как основная цель выполнения задания – продемонстрировать понимание рационального метода разрешения проблем и умение применять его на конкретном примере.

В готовом виде контрольная работа должна быть выполнена по следующей структуре:

Введение

Часть 1. Ответы на вопросы.

Часть 2. Принятие решения на основе рационального подхода.

2.1. Описание ситуации.

2.2. Модель рационального разрешения проблемы.

2.3. Диагностика проблемной ситуации.

2.4. Ограничения и критерии принятия решения.

2.5. Выявление альтернатив.

2.6. Оценка альтернатив.

2.7. Выбор.

2.8. Анализ факторов влияния в процессе принятия решения.

Список использованной литературы.

*Информационная и научно-методическая основа выполнения работы*

При выполнении работы следует пользоваться материалами лекций, а также изданиями, приведёнными в библиографическом списке.

При этом рекомендуется исходить из следующих положений.

Принятие решений – это составная часть реализации каждой управленческой функции и поэтому может рассматриваться как ключевой элемент процесса управления.

Решение – это выбор альтернативы. В управлении мы чаще всего сталкиваемся с ситуациями, когда необходимо принимать так называемые «незапрограммированные» решения, требующие определённой аналитической переработки и научно обоснованной процедуры процесса принятия решения, в условиях неопределённости.

Любое конкретное решение в той или иной степени обусловлено интуицией и опытом лица, принимающего решение. Однако, управленческое решение должно быть прежде всего результатом объективного аналитического процесса, обладать рациональностью. Рациональное решение основано на логике и анализе.

Полной рациональности достичь невозможно по целому ряду причин, однако, существует метод рационального разрешения проблем, применение которого существенно повышает обоснованность принимаемых решений.

Принято выделять 5 основных этапов рационального разрешения проблем (или проблемных ситуаций).

1. Диагноз проблемы.
2. Формулировка ограничений и критериев принятия решения.
3. Выявление альтернатив.
4. Оценка альтернатив.
5. Окончательный выбор.

На *первом этапе* мы, по существу, структурируем проблему, анализируем ситуацию и формируем цели, которые хотим достичь.

На *втором этапе* мы определяем, какие факторы (обстоятельства) являются ограничивающими, т.е. сужают возможности в принятии решения, на какие из них можно воздействовать, а с какими мы вынуждены считаться. На основе анализа целей, которые мы хотим достичь, и ограничений, которые мы должны учитывать, формулируется система критериев, или требований, которым должно соответствовать решение. Рекомендуется иметь перечень критериев с учётом приоритетов.

На *третьем этапе* определяются альтернативные варианты решения, из которых потом будет осуществляться выбор.

Количество альтернатив должно быть ограничено. Для данной контрольной работы рекомендуется остановиться на двух-трёх вариантах.

На *этапе 4* производится важная процедура – оценка альтернатив.

При оценке, основываясь на тех критериях, которые выбраны на этапе 3, и с учётом возможных последствий мы определяем преимущества и недостатки каждой из альтернатив.

При этом рекомендуется придерживаться следующей технологии:

1. Для оценки каждой альтернативы выделить по отдельному листу бумаги, разделённому вертикально на 2 части (преимущества-недостатки).
2. Перечислить преимущества и недостатки каждой альтернативы, включая максимальное количество идей.
3. Перепроверить перечни, при необходимости откорректировать формулировки и исключить повторения (вычеркнуть аналогичные преимущества и недостатки).
4. Исключить из списков несущественные преимущества и недостатки.
5. Оценить в баллах (по 10-балльной системе) важность каждого преимущества и недостатка.
6. Оценить в % вероятность появления каждого преимущества и недостатка.

Все эти действия носят предварительный характер и выполняются в черновом виде.

В результате мы получим 2 (или 3, если альтернативы 3) таблицы (которые и включаются в контрольную работу), представленные в следующей форме:

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества | Недостатки |
| Формулировка | Оценка важ-ности | Оценка ве-роятности | Формулиров-ка | Оценка важ-ности | Оценка ве-роятности |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|  |  |  |  |  |  |

На *пятом этапе* делается окончательный выбор, который основывается как на результатах количественной оценки, полученной на предыдущем этапе, так и из других соображений и предпочтений, которые желательно изложить.

Необходимо учитывать, что в процессе принятия управленческого решения на ЛПР оказывают влияние целый ряд обстоятельств и факторов, которые могут существенно сказаться на окончательном выборе и иногда снизить степень рациональности.

Это объясняется тем, что, как правило, объект управленческого воздействия – это сложная и открытая система, подверженная внутренним и внешним изменениям; субъект управления (человек или группа лиц) тоже открытая система, подверженная рациональному, эмоциональному, психологическому влиянию.

Среди факторов влияния важнейшими являются две группы:

а) обусловленные личностными оценками ЛПР;

б) характеризующие внешнюю среду.

Личностные оценки, в свою очередь, обусловлены ценностными ориентациями ЛПР.

В разделе 2.7 контрольной работы необходимо указать, какие факторы оказали на Вас влияние, какое именно и почему; какие из возможных факторов Вы не приняли во внимание и почему.

При этом необходимо ориентироваться на 13 категорий ценностных ориентаций и 3 группы факторов, характеризующих внешнюю среду, которые приводятся ниже.

*Категории ценностных ориентаций (ЦО).*

1. Интеллектуальные ЦО (истина, знание, рациональное мышление и др.)

1. Экономические ЦО (практичность, полезность, прибыльность, ресурсная обеспеченность, финансово-экономическая ситуация и т.д.).
2. Политические ЦО (власть, имидж, авторитет, политическая обстановка, деятельность властных структур, партий, движений и т.д.).
3. Правовые ЦО (законодательство, правовое поле, судебная практика и т.д.).
4. Рыночные ЦО (конкурентная среда, динамика регионального рынка и т.д.).
5. Технологические ЦО (НТП, информационные технологии, нововведения, технические средства).
6. Международные ЦО (внешнеэкономическая и внешнеполитическая ситуация, внешние связи).
7. Социальные ЦО (социальная температура, качество жизни населения, демография, межнациональные отношения и т.д.).
8. Экологические ЦО (природно-ресурсный потенциал, экологическая обстановка, природные катастрофы и т.д.).
9. Пространственные (географическое местоположение, размещение и т.д.).
10. Социально-психологические ЦО (социальная комфортность, социально-психологический климат, доверие, амбиции и др.)
11. Эстетические ЦО (гармония, красота, симметрия и др.)
12. Этические ЦО (справедливость, честность, порядочность, милосердие и др.)

Необходимо также учитывать следующие факторы: времени, информационной достаточности и риска.

В конце контрольной работы приводится список литературных источников, которые были использованы при выполнении работы.

1. **КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ**

Первое задание

Контрольные вопросы (вариант 1 для студентов, номер зачетной книжки которых заканчивается нечетной цифрой, вариант 2 для студентов, номер зачетной книжки которых заканчивается четной цифрой или «0»)

*Пояснение:*

*В ответах на вопросы, содержащие варианты ответов, требуется выбрать (отметить) один или несколько верных на Ваш взгляд утверждений; при ответе на открытые вопросы требуется полный, но сжатый ответ.*

Вариант 1.

1. Основополагающим принципом школы научного управления является:
	1. разделение труда
	2. мотивация персонала
	3. измерение труда
2. Основой мотивации персонала в соответствии с представлениями школы человеческих отношений являются:
	1. деньги
	2. карьера
	3. отношения
3. Перечислите основные функции управления в соответствии с позицией административной школы управления.
4. Что (какие мероприятия) на Ваш взгляд обеспечит эффективную реализацию функции управленческого контроля?
5. Основной задачей управления с позиций школы научного управления является:
	1. решение задач оптимизации производственного процесса в целях повышения производительности труда;
	2. контроль за работниками с целью сокращения необоснованных потерь рабочего времени;
	3. создание благоприятной атмосферы в коллективе.
6. Управленческое решение – это:
	1. выбор альтернативы действия;
	2. акт реализации полномочий субъектом управления;
	3. один из центральных процессов управления организацией, может рассматриваться как организационный акт, как один из центральных этапов управления, как интеллектуальная задача, как процесс легализации управляющего воздействия на управляемую систему.
7. Перечислите основные виды управленческих решений по способу их принятия.
8. Сформулируйте основные признаки рациональности управленческих решений.
9. Перечислите, по каким факторам необходимо приводить в сопоставимый вид альтернативные варианты управленческих решений при их сравнении (рекомендуется пояснить факторы).
10. Перечислите основные требования, предъявляемые к информационному обеспечению процесса разработки управленческих решений.
11. Понятие «релевантная информация» означает:
12. объективная информация;
13. субъективная информация;
14. своевременная информация;
15. информация, непосредственно относящаяся к данной проблеме.
16. Опишите процесс принятия Вами решения о выборе темы дипломного проекта, который обеспечит соответствие принятого решения требованиям рациональности и может быть признано оптимальным (с указанием критериев оптимальности).
17. Как уменьшить степень риска и негативные последствия при принятии управленческих решений?
18. В случае если риск при принятии управленческого решения оценивается как катастрофический, менеджеру необходимо предпринять следующие действия:
19. избежать принятия данного решения;
20. сформировать портфель решений, в который войдут, помимо предлагаемого, решения с меньшими последствиями риска;
21. попытаться собрать дополнительную информацию для уточнения условий риска в принятии управленческого решения.
22. На Ваш взгляд, субъективная оценка вероятности исхода альтернативных вариантов:
23. недопустима при принятии рациональных управленческих решений;
24. допускается только при принятии решений, основанных на суждениях;
25. возможна при отсутствии объективной оценки вероятности;
26. достаточно широко применяется при принятии решений в условиях риска.

Вариант 2.

1. Оптимальное решение – это:
2. единственное решение, в максимальной степени удовлетворяющее критериям эффективного решения;
3. одно или несколько решений, отвечающих критериям эффективного решения;
4. решение, выбор которого осуществляется на основе анализа ограничений в принятии управленческого решения.
5. Перечислите группы потребностей в соответствии с теорией потребностей А.Маслоу.
6. Основные признаки рациональности управленческих решений.
7. Перечислите принципы управления Ф.У.Тейлора, которые могут быть применимы в сфере государственного управления? Обоснуйте ответ.
8. Привести пример формулировки управленческого решения, соответствующего реализации функции мотивации.
9. Критерий ожидаемой денежной отдачи показывает:
10. размер дохода (убытков) от реализации альтернативы;
11. средний уровень дохода (убытков) от реализации альтернативы при условии повторения решения большого количества раз;
12. учитывает размер дохода и вероятность его получения;
13. используется для сравнения альтернатив управленческого решения.
14. Для выбора наилучшего решения при реализации метода построения дерева решений в задачах максимизации дохода используют:
15. мах критерий ожидаемой денежной отдачи;
16. мin критерий ожидаемой денежной отдачи;
17. отношение мах критерия ожидаемой денежной отдачи к вероятности получения дохода.
18. Какими признаками характеризуются условия риска при принятии управленческого решения?
19. Перечислите основные методы принятия рациональных управленческих решений в условиях риска.
20. Опишите алгоритм и содержание этапов принятия управленческого решения в сфере государственного и муниципального управления.
21. Субъективная оценка вероятности исхода альтернативных вариантов:
	1. недопустима при принятии рациональных управленческих решений;
	2. допускается только при принятии решений, основанных на суждениях;
	3. возможна при отсутствии объективной оценки вероятности;
22. достаточно широко применяется при принятии решений в условиях риска.
23. Преимущества метода построения дерева решений заключаются в:
	1. возможности наглядно изобразить наилучшие альтернативы управленческих воздействий;
	2. возможности проследить последовательность взаимосвязанных решений;
	3. это единственный метод принятия управленческих решений в условиях риска.

13. Понятие «релевантная информация» означает:

1. объективная информация;
2. субъективная информация;
3. своевременная информация;
4. информация, непосредственно относящаяся к данной проблеме.
5. Опишите критерии, которые могут использоваться при принятии управленческих решений в условиях неопределенности. Как происходит выбор необходимого критерия?
6. Требования, предъявляемые к информационному обеспечению управления. Источники получения информации.

Второе задание

Описание проблемной ситуации

Вы работаете в городской администрации руководителем отдела комплексного социально-экономического развития города. У Вас один заместитель, владеющий всем перечнем вопросов деятельности отдела и три специалиста, каждый из которых ведет свое направление.

В администрации разработан проект программы социально-экономического развития города на ближайшую перспективу. Ваш отдел – головной исполнитель этого проекта, а Вы лично назначены ответственным от лица администрации при рассмотрении проекта программы в представительном органе городской власти.

Рассмотрение проекта программы в депутатской комиссии назначено на вторник, 16:00. В это же время у главы администрации, которому Вы непосредственно подчиняетесь, состоится совещание руководителей структурных подразделений, где будут рассмотрены результаты деятельности отделов за последние полгода. Это совещание было назначено на 10:00 этого же дня, но не состоялось по объективным причинам.

Вы достаточно хорошо подготовлены к обоим мероприятиям; есть все необходимые справочные материалы.

Перенос ни одного из совещаний невозможен.

Примите решение на основе рационального подхода и опишите логику своих рассуждений.

**5. ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ РАБОТЫ**

Работа выполняется на листах А-4 в компьютерной распечатке или в рукописном виде (чёрными или синими чернилами, чётким почерком).

Титульный лист оформляется по установленной форме (приложение 2).

Страницы должны быть пронумерованы. Следующий после титульного лист - «Содержание» - с указанием наименований разделов работы и номеров страниц.

**6. СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

*Основная литература*

1. Пужаев А.В. Управленческие решения: Учебное пособие.- М. :Кнорус, 2010.-192 с.

*Дополнительная литература*

1. Иванов А.И. Разработка управленческих решений: Учебное пособие для вузов/ МАЭП.-М.: МАЭП, 2000.

1. Информационные ресурсы для принятия решений.: Учебное пособие для вузов/ Веревченко А.П., Горчаков В.В., Иванов И.В., Голодова О.В.-М.: Академический проект, 2002.
2. Лафта Дж. К. Управленческие решения: Учебное пособие.-М.: Центр экономики и маркетинга, 2002.
3. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учеб. – М.: “Дело”, 2002.
4. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: Учебник для вузов.-М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
5. Спицнадель В.Н. Теория и практика принятия оптимальных решений: Учебное пособие.- СП.: «Бизнес-пресса», 2002.
6. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений: Учебник/Ю.Г. Учитель, А.И. Терновой, К.И. Терновой.-2-е изд., перераб. и доп.-М.: ЮНИ- ТИ-ДАНА, 2008.-383 с.

8.Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: Учебник для вузов.-М.: ИНФРА-М, 2002.

9.Юкаева В.С. Управленческие решения. Учебное пособие.- СП.: «Бизнес-пресса», 2005.

*ПРИЛОЖЕНИЕ 1*

**Содержание дисциплины**

**(извлечение из рабочей программы)**

***Введение***

Цель и задачи изучения дисциплины, ее место в программе подготовки менеджеров в области государственного и муниципального управления. Краткая характеристика основных разделов курса. Понятие управленческого решения.

**Тема 1. *Школы и подходы в науке об управлении***

Общая характеристика научных школ и подходов в управлении. Возникновение науки об управленческих решениях и ее связь с другими науками об управлении.

Функции решения в методологии и организации процесса управления Коммуникации и принятие решений как связующие процессы.

Процесс принятия решений: сущность, характерные особенности по функциям управления, основные виды. Типология управленческих решений.

**Тема 2. *Научные основы процесса принятия рационального решения***

Подходы к разработке и принятию решения. Интуитивные решения, решения, основанные на суждениях, рациональные решения. Критерии рациональности.

Основные этапы разработки управленческих решений: диагностика, проблемы и анализ ситуации; постановка целей; определение ограничений и критериев; генерирование (разработка) альтернатив; оценка альтернатив; выбор альтернативы; разработка плана реализации решения; организация процесса реализации решения; контроль реализации управленческих решений; обратная связь, эффективность решений. Управленческий решения и ответственность.

**Тема 3. *Факторы влияния на процесс принятия управленческого решения***

Условия и факторы качества управленческих решений.

Характеристика важнейших факторов влияния на процесс принятия управленческих решений: факторы макросреды; факторы внутренней среды организации; оценочные факторы. Условия неопределённости и риска. Приёмы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределённости и риска.

**Тема 4. *Постановка целей***

Понятие цели, приоритетов, ценностей. Целевая ориентация управленческих решений.

Стратегические и тактические цели. Требования, предъявляемые к поставленным целям. Построение дерева целей. Оценка степени достижения цели. Метод блок-схем для оценки степени достижения цели.

**Тема 5. *Прогнозирование***

Искусство и наука прогнозирования.

Классификация основных методов прогнозирования. Основные этапы экспертного прогнозирования. Нормативное прогнозирование. Мониторинг прогноза. Анализ альтернатив действий. Анализ внешней среды и её влияния на реализацию альтернатив.

**Тема 6. *Методы и инструменты разработки и принятия управленческих решений***

Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения.

Табличный метод принятия решений. Критерии решения: “оптимистический”, “пессимистический”, равновероятный.

Дерево решений как инструмент принятия последовательных решений.

Возможности использования моделирования для разработки и принятия управленческих решений. Типология моделей принятия решений. Особенности использования метода построения моделей при решении слабо структурированных проблем управления. Модель принятия решения Врума-Йеттона.

Методы экспертных оценок: анкетирование; интервьюирование; метод Делфи; мозговой штурм; дискуссия.

Специальный инструментарий разработки и принятия управленческих решений: теория вероятности, теория игр, теория очередей, линейное программирование. Метод исследования операций. Имитационное моделирование.

Процедуры принятия бинарных, многовариантных и инновационных решений.

**Тема 7. *Разработка и принятие управленческих решений в органах государственного и муниципального управления***

Органы государственной власти и органы местного самоуправления как субъекты принятия решений. Правовые основы и ограничения принятия решений в органах власти. Формы принятия решений.

Организационно-распорядительные документы и нормативные акты.

Регламентация подготовки, согласования и рассмотрения проектов решений в органах государственного и муниципального управления.

Процедура разработки; процедура согласования; процедура рассмотрения и принятия.

Система контроля исполнения решений в органах государственного и муниципального управления.

*ПРИЛОЖЕНИЕ 2*

**Пример оформления титульного листа контрольной работы**

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

«Санкт-Петербургский государственный

инженерно-экономический университет»

Кафедра государственного и муниципального управления

Контрольная работа по дисциплине

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ**

Выполнил:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Студент\_\_\_\_курса\_\_\_\_\_\_\_\_специальность\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Группа\_\_\_\_\_\_№ зачетной книжки\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Подпись\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Преподаватель:** Гармасар О.А.

Должность: к.э.н., доцент кафедры Государственного и муниципального управления

Оценка: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Дата:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Подпись: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Санкт-Петербург**

**201\_**

*ПРИЛОЖЕНИЕ 3*

**Перечень контрольных вопросов**

**для проверки знаний по дисциплине**

1) Что из перечисленного относится к элементам управленческого решения для уровня организации?

1. Поздравление сотрудников с праздником

2. Норма трудоемкости

3. Балансовый отчет

4. Приказ директора

5. Закон

2) Что из перечисленного не может быть объектом управленческого решения на уровне организации?

1. Вневедомственная охрана

2. Производственный конфликт между начальником цеха и рядовой сотрудницей

3. Неэффективная система мотивации труда во вспомогательном подразделении

4. Уровень цен на комплектующие изделия

5. Плохое санитарное состояние территории организации

3) Кто из перечисленных субъектов не является исполнителем решения на уровне организации?

1. Заместитель главного бухгалтера

2. Младший продавец

3. Грузчик

4. Инспектор санэпиднадзора

5. Стрелок ВОХР

4) Что из перечисленного относится к требованиям, предъявляемым к управленческим решениям?

1. Директивность

2. Обоснованность

3. Оперативность

4. Системность

5. Все перечисленное

5) Какими бывают решения по важности последствий?

1. Многокритериальными

2. Рациональными

3. Оперативными

4. Широкомасштабными

5. Многоуровневыми

6) Какими могут быть решения по степени определенности ситуации?

1. Структурированными

2. Стратегическими

3. Внутренними

4. Коллегиальными

5. В условиях риска

7) Какими могут быть решения по способу обоснования?

1. Неструктурированными

2. В условиях неопределенности

3. Интуитивные

4. Однокритериальные

5. Коллективные

8) Какими могут быть решения по способу закрепления?

1. Рациональными

2. Нормативными

3. Устными

4. Программируемыми

5. Регулирующими

9) Какое решение является рациональным?

1.Решение, которое соответствует критериям рациональности, способствующее оптимальному использованию ресурсов менеджмента

2. Решение, которое обосновывается с помощью объективного процесса и применения научных методов по мере необходимости

3. Решение, которое принимается на основе достоверной информации, полученной из надежных источников

4. Решение, которое обосновывается с помощью объективного аналитического процесса (процедуры) и применения научных методов

5. Решение, которое является в данный момент правильным и соответствует принятым в организации нормам поведения

10) Что такое проблема как предмет управленческого решения?

1. Ситуация, имеющая очевидные негативные последствия для объекта менеджмента

2. Ситуация, либо уже имеющая очевидные негативные последствия для объекта менеджмента, либо порождающая такие последствия в ближайшее время

3. Ситуация, порождающая негативные для объекта менеджмента последствия в ближайшее время

4. Ситуация, в которой менеджер точно не знает какие действия ему предпринять

5. Ситуация, итогом которой является формирование желаемого результата в процессе выполнения функций целеполагания, планирования, организации

11) Что такое задача как предмет управленческого решения?

1. Ситуация, либо уже имеющая очевидные негативные последствия для объекта менеджмента, либо порождающая такие последствия в ближайшее время

2. Ситуация, возникающая, когда объект управления не достигает желаемого состояния, что обычно выясняется при выполнении функции контроля

3. Ситуация, итогом которой является формирование желаемого результата в процессе выполнения функций целеполагания, планирования, организации

4. Ситуация, итогом которой является формирование желаемого результата в процессе выполнения функций контроля и регулирования

5. Ситуация, итогом которой является реализация новых возможностей, предоставляемых внутренней и внешней средой

12) Какие действия предполагает постановка задачи?

1. Словесная формулировка и формализация

2. Систематизация и словесная формулировка

3. Прагматизация и финитизация

4. Вербализация и формализация

5. Словесная формулировка и финитизация

13) На какие вопросы необходимо ответить при конкретизации проблемы или уточнении характеристик задачи?

1. Что? Сколько? Зачем? Когда?

2. Что? Где? Когда? Насколько?

3. Где? Когда? Почем? Насколько?

4. Что? Кто? Когда? Зачем?

5. Кто? Когда? Сколько? Зачем?

14) Что является основной целью решения для проблемы?

1. Достижение ожидаемых результатов

2. Устранение последствий проблемы

3. Разработка плана устранения последствий

4. Устранение причин возникновения проблемы

5. Превращение негативных последствий в позитивные

15) Что является основной целью решения для задачи?

1. Устранение причин возникновения задачи

2. Достижение ожидаемых результатов

3. Разработка программы действий

4. Проведение анализа

5. Осуществление инновации

16) От чего зависит состав критериев при принятии решения?

1. От характера проблемы или задачи и установленных ограничений

2. От личности ЛПР и характера проблемы

3. От личности ЛПР

4. От личности ЛПР, характера проблемы или задачи и установленных ограничений

5. От складывающейся ситуации

17) Для чего необходимо рассматривать альтернативные варианты решений?

1. Для приобретения возможности выбора

2. Для привлечения к решению проблемы большого числа сотрудников

3. Для повышения степени обоснованности решения

4. Для выявления преимуществ и недостатков решений

5. Для обеспечения возможности анализа вариантов

18) На основании чего осуществляется предварительный отсев вариантов?

1. По ранее определенным ограничениям

2. По аналитическим зависимостям

3. По ранее найденным важнейшим критериям

4. По нормативам

5. По понятиям

19) Условия определенности означают:

1. ЛПР считает, что знает последствия любого из рассматриваемых решений

2. ЛПР точно знает (или считает, что знает) последствия любого из рассматриваемых вариантов решения

3. Для принятия решения имеется вполне определенная информация

4. Определены этапы принятия управленческого решения

20) Какое из принимаемых решений может считаться решением в условиях определенности?

1. Решение о дате отправке груза водным путем весной

2. Решение о назначении сотрудника на должность

3. Решение о наказании сотрудника за действия, не предусмотренные должностной инструкцией

4. Решение об использовании технологии обработки сырья

5. Решение о выпуске новой продукции на рынок

21) В каком из перечисленных случаев необходимо взвешивать критерии по значимости?

1. Принятие решения на основе количественных критериев

2. В случае, когда критерии являются неравнозначными для интегральной оценки варианта решения

3. В случае, если критерии нельзя оценить количественно

4. В случае, если критериев несколько

5. В случае, если критерии невозможно ранжировать

22) Что такое вес или значимость критерия?

1. Это качественное выражение относительной важности каждого используемого для оценки и выбора критерия по сравнению с другими критериями

2. Это количественное выражение абсолютной важности каждого используемого для оценки и выбора критерия

3. Это количественное выражение относительной важности каждого критерия по сравнению с другими критериями

4. Это количественное выражение относительной важности каждого используемого для оценки и выбора критерия по сравнению с другими критериями

5. Это количественное выражение абсолютной значимости используемых для оценки и выбора критериев

23) Что такое риск?

1. Недостаточная предсказуемость развития событий, связанных с деятельностью организации

2. Возможная опасность

3. Событие, вероятность которого может быть определена

4. Подлежащие страхованию события, связанные с вероятной опасностью

5. Потери имущества фирмы или жизни людей

24) Что такое условия неопределенности при принятии решений?

1. Недостаточная предсказуемость развития событий, связанных с деятельностью организации, вероятность которых определить невозможно.

2. Предсказать развитие событий, связанные с деятельностью организации, невозможно.

3. Полная предсказуемость развития событий, связанных с деятельностью организации, при невозможности определить их вероятность

4. Предсказать развитие событий, связанных с деятельностью организации, можно только субъективно.

5. Последствия событий, которые произойдут при принятии того или иного варианта решения могут быть самыми неожиданными.

25) По какому правилу склонны действовать азартные, склонные к риску люди?

1. По правилу максимина без подстраховки

2. По правилу максимакса

3. По правилу максимина

4. По правилу минимакса с подстраховкой

5. По правилу «русской рулетки»

26) Как закрепляется принятое решение?

1. Оно выполняется сначала в порядке эксперимента, а потом распространяется на весь коллектив

2. В распорядительском или нормативном документе

3. Приказом по организации

4. Распоряжением по организации

5. Предписанием по учреждению

27) Чем отличается распорядительный документ от нормативного?

1. В нормативных описываются управленческие решения часто встречающихся, типовых задач и проблем, а в распорядительных – текущие события.

2. Нормативные отражают нормы поведения, а распорядительные содержат рекомендации по выполнению этих норм

3. Распорядительные составляются высшим руководителем, а нормативные – его заместителями по их функциональной принадлежности

4. Распорядительные обязательны к исполнению, а нормативные носят рекомендательный характер

28) Что из перечисленного относится к распорядительным документам?

1. Должностная инструкция менеджера по продажам

2. Положение об отделе управления персоналом

3. Приказ директора о награждении сотрудника почетной грамотой

4. Корпоративный стандарт

5. Правила внутреннего распорядка

29) Что входит в типовую должностную инструкцию?

1. Общие положения, рабочие нормативы, критерии оценки, функции

2. Функции, общие положения, ответственность, права

3. Ответственность, задачи, права, обязанности

4. Обязанности, функции, критерии оценки, права

5. Ответственность, общие положения, обязанности, права