Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
Московский областной филиал

Факультет экономики и менеджмента
(наименование факультета)

УТВЕРЖДЕНО
Директор филиала
Арсенян А.З.

Электронная подпись

ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА

Проектный менеджмент
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса

Б1.О.15 Методы принятия управленческих решений
(код и наименование РПД)

бакалавр
(уровень образования)
по направлению подготовки
38.03.02 «Менеджмент»
(код, наименование направления подготовки)

очная
(форма обучения)

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 7EA87949AEF3929182CB76EC6B77ADA6
Владелец: Арсенян Арташес Завенович
Действителен: с 03.02.2026 до 29.04.2027

Год набора – 2023 г.

Красногорск, 2022 г.

В соответствии с приказом ректора РАНХиГС «О внедрении типовых РПД, разработанных УМС Академии для реализации в структурных подразделениях Академии и филиальной сети» от 19 апреля 2019 г. № 02-459 рабочая программа дисциплины «Психология» в части содержания и перечня литературы составлена на основе типовой программы, разработанной Серебренниковым С.С. – к.э.н., доц., кафедра теории и систем отраслевого управления ФИМ ИОМ РАНХиГС Мусаелян И.К. – к.э.н., доц., кафедра теории и систем отраслевого управления ФИМ ИОМ РАНХиГС

Автор – составитель:
канд.психол.наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента Выпряжкина И.Б.
(ученое звание, ученая степень, должность) *(Ф.И.О.)*

Заведующий кафедрой:
канд.психол.наук, доцент, Выпряжкина И.Б.
(ученое звание, ученая степень, должность) *(Ф.И.О.)*

Рабочая программа дисциплины «*Методы принятия управленческих решений»* рассмотрена и одобрена на заседании кафедры менеджмента
(наименование структурного подразделения)

Протокол от «01» августа 2022 г. № 08.

Внесены изменения, одобрены на заседании кафедры менеджмента
Протокол от «15» апреля 2026 г. № 08.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы..... **Ошибка! Закладка не определена.**

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы**Ошибка! Закладка не определена.**

3. Содержание и структура дисциплины..... **Ошибка! Закладка не определена.**

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине..... 8

5. Методические материалы для освоения дисциплины..... 37

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» ……43

6.1. Основная литература..... 43

6.2. Дополнительная литература..... 44

6.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация..... 44

6.4. Интернет-ресурсы..... 44

6.5. Иные источники..... 44

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....44

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ОПК ОС-3	Способен находить организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости и оценивать их последствия	ОПК ОС-3/2	Выбирает методы принятия решений, адекватные поставленным задачам; оценивает последствия принятых решений и их социальную значимость

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ/трудовые /профессиональные действия/ [1]	Код компонента компетенции	Результаты обучения
-Подготовка инвестиционного проекта/ Разработка инвестиционного проекта; Проведение аналитического этапа экспертизы инвестиционного проекта; Формирование экспертного заключения о возможности реализации инвестиционного проекта	ОПК ОС-3/2	*на уровне знаний:* - об основных понятиях курса: решение, проблема, метод, модель. - об основных методах и моделях принятия решений - по планированию, разработке и внедрению управленческого решения - об определении эффективности решения
		на уровне умений: - решать типовые задачи, используемые при принятии управленческих решений - обрабатывать эмпирические и экспериментальные данные - обосновывать управленческие решения в области организационных проблем; - сравнивать и анализировать альтернативные варианты управленческих решений по функциям управления; - строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели в результате анализа бизнес-процессов
		на уровне навыков: - использования методов решения типовых организационо-управленческих задач - анализа эффективности принятых управленческих решений - анализа внешней и внутренней среды предприятия; - применения методов организации выполнения принятых стратегических, тактических и оперативных УР

[1] Профессиональный стандарт «Специалист по работе с инвестиционными проектами» утверждён приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 16.04.2018 № 239н, регистрационный номер 51016. Уровень квалификации – 6 (бакалавриат).

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.О.15 «Методы принятия управленческих решений» изучается на 3 курсе, в 6 семестре и общая трудоемкость составляет 3 зачетные единицы.

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в области теории менеджмента, психологии, теории вероятности и математической статистики, а также на приобретенные ранее умения и навыки применения методов исследования, подбора психодиагностических методик, исследования организационных проблем.

Дисциплина реализуется после изучения философии, теории менеджмента, теории вероятности и математической статистики.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся:

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		**Объем дисциплины , час.**											
		Всего	**Семестр (триместр)**										
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Очная форма обучения													
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:								38					
лекционного типа (Л)								18					
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)													
практического (семинарского) типа (ПЗ)								18					
консультация								2					
Самостоятельная работа обучающихся (СР)								34					
Промежуточная аттестация	**форма**							Э					
	час.							36					
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		***108/3***											

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – экзамен.

3. Содержание и структура дисциплины
Структура дисциплины

№ п/п	**Наименование тем (разделов)**	**Объем дисциплины , час.**						**Форма текущего контроля успеваемости[4], промежуточной аттестации**
		Всего	**Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий**				**СР**	
			Л	**ЛР**	**ПЗ**	**КСР**		
Очная форма обучения								
Тема 1	Методологические основы разработки, принятия и реализации управленческих решений	8	4		2		2	Т
Тема 2	Моделирование процесса принятия управленческих решений. Классификация задач и методов разработки и принятия управленческих решений	8	2		2		4	Т, КР
Тема 3	Методы, применяемые на стадии подготовки управленческого решения.	10	2		2		6	О, Т
Тема 4	Методы прогнозирования. Методы ситуационного	8	2		2		4	Т, З

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины , час.						Форма текущего контроля успеваемости[4], промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
	анализа							
Тема 5	Методы целеполагания и выявления (генерирования) альтернатив	10	2		2		6	Э
Тема 6	Методы оценки и выбора, реализации и контроля реализации альтернатив	8	2		2		4	Т, З
Тема 7	Экспертные методы процесса принятия управленческих решений. Методы анализа иерархий и аналитических сетей	10	2		2		6	Э
Тема 8	Методы контроля, оценки эффективности принятия и реализации управленческих решений.	8	2		4		2	Т
Промежуточная аттестация		36+2				36+2		Э
Всего:		**108**	**18**		**18**	**36+2**	**34**	

Примечание: 4 – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), контрольная работа (КР), эссе (Э), дискуссия (Д), задание (З) и др.

Содержание дисциплины

Тема 1. Методологические основы разработки, принятия и реализации управленческих решений Подходы к изучению управленческих решений.

Нормативные, дескриптивные и интегративные теории принятия решений. Понятийная база теории принятия решений: Решение. Управленческое решение. ЛПР. Проблема. Проблемная ситуация. Цель. Варианты. Альтернативы. Возможные исходы и т.д. Классификация решений. Типология управленческих решений. Процесс принятия решений. Классификация проблем и подходов к их решению. Взаимосвязь проблем, методологических подходов к их решению и методов принятия управленческих решений. Этапы процесса рационального принятия решений. Пошаговая технология процесса разработки решения, его основных этапов. Системный анализ как методология управления слабо структурированными объектами и процессами.

Тема 2. Моделирование процесса принятия управленческих решений. Классификация задач и методов разработки и принятия управленческих решений.

Моделирование в управлении. Понятия моделирования и моделей принятия УР. Основные свойства, виды, классификация моделей процесса принятия УР в рамках нормативного, дескриптивного и прескриптивного подходов. Иерархия моделей. Физические, аналоговые и математические модели. Управляемые и неуправляемые переменные. Основная модель принятия решений. Задача принятия решений. Типы задач принятия решений. Рациональное и интуитивное решение, решение, основанное на суждении. Нетривиальность задач принятия решений. Детерминистические задачи принятия решений, задачи принятия решений в условиях неопределенности и риска. Типы методов принятия решений. Методы разработки и принятия решений: основные научные методы, специфические методы принятия УР. Типология методов принятия УР. Классификация МПУР.

Тема 3. Методы, применяемые на стадии подготовки управленческого решения.

Понятие и значение проблемы в процессе принятия УР. Диагностика проблемы. Причина и следствие. Методы выявления, формулирования проблемы, декомпозиции, диагностики, интерпретации проблем: бенчмаркинг, метод анализа слабых мест, метод «Бритва Оккама», диаграмма сродства, дерево проблем, методика Л. Планкета и Г. Хейла, методы статистической обработки данных: предварительный анализ природы данных; выявление связей и закономерностей; факторный анализ, диаграммы Парето, гистограммы, структурная диаграмма Ишикавы (рыбий скелет). Два вида дерева проблем. Пошаговое построение дерева проблем. Сравнение. Методы сравнительного анализа. Методы факторного анализа: детерминированного и стохастического.

Тема 4. Методы прогнозирования. Методы ситуационного анализа.

Понятийная база прогностики: прогнозирование, прогноз, план, программа, проект. Типология прогнозов: по масштабу, по периоду упреждения, по характеру объектов прогнозирования. Методы теории принятия управленческого решения, применяющиеся на стадии прогнозирования – качественные и количественные: методы предвидения спроса, статистические методы, динамические модели и прогноз на основе временных рядов, экстраполяция, интерполяция, аппроксимация, корелляционно-регресионный анализ, метод аналогии и т.д. Экспертные методы прогнозирования: метод индивидуальной экспертной оценки, интервью, коллективной экспертной оценки, экспертных комиссий. Аналитические методы прогнозирования: метод построения прогнозного сценария, морфологический анализ, историко-логический анализ. Методы ситуационного анализа. Этапы ситуационного анализа. Место прогнозирования в принятии решений.

Тема 5. Методы целеполагания и выявления (генерирования) альтернатив.

Целеполагание – методы и место в принятии решений. Цель, виды целей. Требования к целям. Методы, применяющиеся на стадии целеполагания: дерево целей, дерево решений и др. Альтернативы. Требования к альтернативам. Формирование множества альтернатив. Типология методов выявления альтернатив по степени формализации: эмпирические, логико-эвристические, абстрактно-логические, рефлексивные. Методы активизации творческого мышления: мозговой штурм, Дельфи, коллективного блокнота, метод лестницы, методы ассоциации и аналогий – метод синектики, метод фокальных объектов, метод генерирования случайных ассоциаций. Классификационные методы генерирования альтернатив: морфологического анализа, составление списка альтернатив, метод каталожных карточек, метод «матриц открытия», метод контрольных вопросов, причинно-следственная диаграмма (Ишикавы) и др.

Тема 6. Методы оценки и выбора, реализации и контроля реализации альтернатив.

Понятия среды принятия управленческих решений. Понятия определенности, неопределенности и риска. Классификация неопределенностей. Виды рисков. Методы выбора альтернатив в условиях определенности в случае комплементарных (взаимодополняющих) целей: оптимизационный анализ, линейное программирование. Выбор в условиях определенности в случае множественности конкурирующих целей: нахождение множества Парето, методы «стоимость-эффективность», «затраты-прибыль» и др. Вероятностно-статистические методы выбора альтернатив в условиях риска и неопределенности: матрица решений, дерево решений, метод платежной матрицы, критерии решения в условиях неопределенности – методы максимина, минимакса, правило Гурвица, матрица сожалений (правило Сэвиджа-Нигано), правило Лапласа. Многоуровневые задачи принятия решений в условиях неопределенности и риска.

Тема 7. Экспертные методы процесса принятия управленческих решений. Методы анализа иерархий и аналитических сетей.

Классификация экспертных методов по способу взаимодействия организаторов экспертизы с экспертами, по способам обработки информации, получаемой от экспертов. Классические схемы парных сравнений. Девятибалльная шкала сравнений метода анализа иерархий. Требования к экспертам. Логические предпосылки и теоретические основы метода анализа иерархий. Структура иерархии. Фокус (цель), иерархическая система уровней, альтернативные решения. Субъективные суждения, матрицы парных сравнений. Вектор риоритетов. Согласованность матрицы суждений. Синтез суждений. Классификация задач, решаемых с помощью метода анализа иерархий. Создание иерархии в СППР Expert Decide. Работа с группой экспертов.

Тема 8. Методы оценки эффективности принятия и реализации управленческих решений.

Эффективность управленческих решений. Эффект и эффективность. Составляющие эффективности. Эффективность деятельности организации. Методы оценки экономической эффективности принятия и реализации управленческих решений: традиционные подходы – целевой подход, ресурсный подход, подход внутренних процессов. Концепция ценностноориентированного управления: критерии эффективности, показатели эффективности – прибыль, рентабельность, полная себестоимость, чистый экономический доход и т.д.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

В ходе реализации дисциплины Б1.О.15 Методы принятия управленческих решений используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема и/или раздел	Методы текущего контроля успеваемости
Темы 1-8	- при проведении занятий лекционного типа: выборочный экспресс-опрос студентов по пройденной теме; - при проведении семинарских занятий: устный опрос по теме занятия, оценка содержания и методики публичных выступлений студентов; - контроль степени освоения отдельных тем курса: тестирование.

Материалы текущего контроля успеваемости.

Тема 1.

Контрольные вопросы:

1.В чем особенности использования системного подхода к решению организационных проблем, при постановке проблем и выборе целей?
2.Какие методы координации деятельности подразделений и исполнителей используются в организациях?
3.Какие методы организации (создания структур) находят применение в управлении?
4.Какие методы могут быть использованы для контроля качества и эффективности, контроля использования труда, материалов, оборудования, учета расходов и др.?
5.В чем отличия количественных методов принятия управленческих решений от дескриптивных моделей и методов принятия качественных решений?
6.Какие методы управления используют для организации совместной деятельности людей?
7.В каких методах управления использованы прямые материальные стимулы?
8.В каких методах управления используют моральные стимулы?
9.Какое место занимает функция принятия решений в процессе управления организацией?
10.В чем состоят различия категория "решение" и "управленческое решение"?
11.Что представляет собой УР как процесс? как явление?
12.В состоит сущность управленческого решения?
13.Какие элементы включает содержание управленческого решения?
14.Какие требования предъявляются к УР?
15.Сформулируйте условия достижения. УР?
16.Что является субъектом УР?
17.Какова роль управленческого решения в управлении организацией?
18.Как и когда зародилась и развивалась наука о принятии решений?
19.Приведите характерные отличия науки управления.
20.Какие научные подходы к управлению при разработке управленческих решений существуют?
21.Перечислите составляющие теории принятия решений.
22. В каких условиях осуществляется принятие решения?
23. Назовите решения, типичные для функций управления.
24. Сформулируйте понятие управленческого решения.
25. Раскройте особенности и отличия управленческого решения от других видов решений, принимаемых на предприятии.

Тема 2.

Контрольные вопросы:

1.Дайте классификацию управленческих решений.
2.Раскройте смысл классификационного признака «по объекту управления».
3.Раскройте понятие процесса разработки и принятия управленческого решения.
4.Какие этапы процесса разработки и принятия управленческого решения существуют?

5.Что такое проблема и ее решение?

6.Какие мероприятия осуществляются на этапе подготовки к разработке управленческого решения?

7.Какие мероприятия осуществляются на этапе разработки управленческого решения?

8.Какие мероприятия осуществляются на этапе принятия решения, реализации и оценки результата?

9.Какие внешние и внутренние факторы оказывают влияние на процесс разработки и принятия управленческих решений?

10.Раскройте факторы, влияющие на качество и эффективность управленческих решений.

11.Сформулируйте требования, предъявляемые к управленческим решениям.

12.Каковы цели и критерии оценки управленческих решений?

13. В чем заключается сущность принятие решения ЛПР?

14.Перечислите основные формы УР.

15. Как оформляются УР?

16. Какие элементы включает организация выполнения решения?

17. Перечислите основные этапы реализации УР.

18. В чем заключается организационно-распорядительная деятельность менеджера по реализации УР?

19. Сформулируйте психологические особенности организации исполнения УР.

20. Назовите причины неудач организаторской деятельности руководителя и способы их преодоления.

21. Сформулируйте основные способы доведения решения до исполнителей и разъяснения содержания.

22. В чем заключается работа менеджера по разработке плана действий?

23. Какие уровни принятия управленческих решений существуют?

24. Приведите примеры рутинных решений.

25. Как вы понимаете адаптационный уровень принятия решения?!

26. Для каких организаций наиболее характерны решения, принимаемые на инновационном уровне?

27. Какими навыками должен обладать менеджер для принятия решения на каждом уровне принятия решений?

28. Какие принципы принятия управленческих решений существуют?

29. Какие этапы могут быть включены в процесс разработки и принятия решения при: традиционном менеджменте; системно менеджменте; ситуационном менеджменте; социально-этическом менеджменте; стабилизационном менеджменте?

30. Почему так важна организация процесса разработки и принятия решения?

31. Что входит в организационный комплекс обеспечения разработки и принятия управленческих решений?

32. Как осуществляется назначение лица, принимающего решения?

33. Какие факторы могут повлиять на назначение лица, принимающего решения?

34. Какие факторы должны учитываться в процессе организации разработки управленческого решения?

35. Раскройте специфику организации разработки незапрограммированных решений.

36. Почему при разработке решения необходимо задумываться об ответственности за принимаемые решения?

37. Перечислите виды ответственности.

38. Что такое юридическая ответственность?

39. В каких случаях наступает гражданская ответственность?

40. Почему необходимо учитывать интересы участников в процессе разработки управленческих решений?

Задание 1 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? Результаты своей работы вынесите на дискуссию на практическом занятии. Проведите обсуждение на тему: 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 2 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? Проведите обсуждение на тему: Зачем при принятии управленческого решения генерируют альтернативные варианты решений?

Задание 3 В группах по три-четыре человека рассмотрите следующую ситуацию. Предположите, что у вас есть фирма. Придумайте для вашей фирмы конкретную неблагоприятную управленческую ситуацию. Попробуйте выполнить все этапы блока «Разработка управленческого решения». Причем при генерировании альтернативных вариантов управленческих решений можете использовать любой известный вам метод. Результаты обсудите на практическом занятии.

Задание 4 Продолжите начатое ранее обсуждение по выходу вашего предприятия из сложившейся ситуации. Обсудите проблему в соответствии с этапами блока принятия решения, реализации и анализа результата. Результаты вынесите на обсуждение на практическом занятии.

Задание 5 В группах по три-четыре человека рассмотрите процесс реализации управленческих решений. Представьте, что у вас есть предприятие. Нарисуйте организационную структуру вашего предприятия. Покажите, как информация циркулирует в вашей организационной структуре от вышестоящих уровней управления к нижестоящим, и наоборот. А также покажите, как происходит обмен информацией на одном уровне управления. Приведите конкретный пример. Результаты своей работы обсудите на практическом занятии.

Задание 6 В группах по три-четыре человека рассмотрите основные составляющие процесса контроля. Обоснуйте, чем отличаются критерии качества от стандартов. А также определите причины необходимости контроля реализации управленческого решения на предприятии. Предположите, что у вас есть предприятие. Какие методы контроля реализации управленческих решений вы использовали бы на своем предприятии? Обоснуйте свой ответ. Результаты своей работы обсудите на практическом занятии.

Темы 3-8.

Контрольные вопросы:

1. В чем заключается понятие качества УР?
2. Какие параметры определяют качество УР?
3. Какие показатели применяются для оценки качества УР?
4. Какие составляющие определяют качество УР?
5. Какие факторы влияют на качественный уровень УР на этапах разра-ботки и осуществления решения?
6. Как влияет человеческий фактор на процесс разработки и принятия управленческих решений?
7. Как вы понимаете лидерство?
8. Чем отличается власть и влияние?
9. Перечислите формы власти?
10. Зависит ли форма власти от конкретной ситуации?
11. Действительно ли харизма предпочтительная форма власти?

12. Каковы минусы законной (традиционной) власти?
13. Перечислите наиболее характерные достоинства и недостатки существующих форм власти?
14. Какие типы власти вы знаете?
15. Каких ошибок следует избегать менеджеру в отношении социально-психологического взаимодействия в процессе разработки и принятия управленческого решения?
16. Почему замалчивание успехов работников может негативно сказаться на процессе разработки и принятия управленческого решения?
17. Какие стили управления существуют?
18. Как происходит принятие решения при авторитарном, либеральном, демократическом стиле управления?
19. Изложите суть концепции управленческой решетки Блейка — Моутон?
20. Как концепция управленческой решетки Блейка — Моутон может быть использована при разработке и принятии управленческих решений?
21. Изложите суть модели Врума — Йеттона.
22. По каким критериям оценивается ситуация при использовании модели Врума — Йеттона?
23. Почему управление изменениями и конфликтами имеет такое большое значение при разработке и принятии управленческих решений?
24. Каковы причины изменений?
25. На каких уровнях осуществляются изменения?
26. Перечислите виды изменений?
27. Перечислите проблемы, возникающие на различных этапах проведения изменений.
28. Какие стратегии проведения изменений существуют?
29. Почему возникает конфликт?
30. Перечислите позитивные и негативные последствия конфликта?
31. Как конфликт может повлиять на эффективность управленческого решения?
32. Какие типы конфликтов существуют?
33. Какие уровни конфликтов существуют?
34. Как можно управлять конфликтной ситуацией?
35. Для чего нужен контроль реализации управленческих решений?
36. Всегда ли необходим контроль при реализации управленческих решений?
37. Как осуществляется контроль реализации управленческих решений?
38. Что подлежит контролю при реализации планов и решений?
39. Кто осуществляет контроль?
40. Назовите основные элементы контроля.
41. Какие виды контроля управленческих решений вы знаете?
42. С какими трудностями приходится сталкиваться при контроле реализации управленческих решений?
43. Какие принципы должны соблюдаться при контроле реализации принятых планов и управленческих решений?
44. Что такое предварительный контроль?
45. Что такое текущий контроль?
46. Что такое заключительный контроль?
47. В каких ситуациях особое внимание должно уделяться текущему контролю, а в каких можно обойтись и без него?
48. Для чего осуществляется установление стандартов?
49. Какие мероприятия осуществляются на этапе сопоставления результатов и стандартов?
50. В каких случаях осуществляется пересмотр стандартов?
51. Какую роль играет информация в процессе обеспечения контроля?
52. В чем заключается реализация корректирующих мероприятий?
53. Сформулируйте требования к эффективному контролю.
54. Какова специфика осуществления контроля на международном уровне?
55. Какие инструменты и характеристики эффективного контроля существуют?

56. Какие последствия может иметь отсутствие контроля над процессом реализации управленческих решений?

Тренинг – выполнение заданий:

Задание 1 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? Результаты своей работы вынесите на дискуссию на практическом занятии. Проведите обсуждение на тему: 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 2 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? Проведите обсуждение на тему: Зачем при принятии управленческого решения генерируют аль-тернативные варианты решений?

Задание 3 В группах по три-четыре человека рассмотрите следующую ситуацию. Предположите, что у вас есть фирма. Придумайте для вашей фирмы конкретную неблагоприятную управленческую ситуацию. Попробуйте выполнить все этапы блока «Разработка управленческого решения». Причем при генерировании альтернативных вариантов управленческих решений можете использовать любой известный вам метод. Результаты обсудите на практическом занятии.

Задание 4

Продолжите начатое ранее обсуждение по выходу вашего предприятия из сложившейся ситуации. Обсудите проблему в соответствии с этапами блока принятия решения, реализации и анализа результата. Результаты вынесите на обсуждение на практическом занятии.

Задание 5

В группах по три-четыре человека рассмотрите процесс реализации управленческих решений. Представьте, что у вас есть предприятие. Нарисуйте организационную структуру вашего предприятия. Покажите, как информация циркулирует в вашей организационной структуре от вышестоящих уровней управления к нижестоящим, и наоборот. А также покажите, как происходит обмен информацией на одном уровне управления. Приведите конкретный пример. Результаты своей работы обсудите на практическом занятии.

Задание 6

В группах по три-четыре человека рассмотрите основные составляющие процесса контроля. Обоснуйте, чем отличаются критерии качества от стандартов. А также определите причины необходимости контроля реализации управленческого решения на предприятии. Предположите, что у вас есть предприятие. Какие методы контроля реализации управленческих решений вы использовали бы на своем предприятии? Обоснуйте свой ответ. Результаты своей работы обсудите на практическом занятии.

Контрольные вопросы:

1.Перечислите типы задач принятия управленческих решений.

2.Раскройте понятие метода принятия решения.

3.Приведите классификацию методов оптимизации управленческих решений.

4.Раскройте классификационный признак «по этапу процесса разработки и принятия решений».

5.Перечислите методы оптимизации управленческих решений на этапе подготовки к разработке и принятию решения.

6.Раскройте суть метода дерева целей, критериев.

7.Перечислите методы ситуационного анализа.

8.Раскройте суть метода факторного анализа.

9.Раскройте суть метода двух турового анкетирования.

10.Какова роль прогнозирования в управленческом процессе?

11.Что понимается под искусством и наукой прогнозирования?

12.Что такое прогнозирование и как оно может использоваться для принятия управленческих решений?

13.Приведите классификацию методов прогнозирования.

14.Что такое экспертное прогнозирование?

15.Какие методы экспертного прогнозирования вы знаете?

16.Что такое логическое и функционально-логическое прогнозирование?

17.Перечислите методы логического и функционально-логического прогнозирования.

18.В чем состоит сущность метода сценариев?

19.Что такое структурное прогнозирование?

20.Какие математические методы параметрического прогнозирования вы знаете?

21.Какие методы прогнозирования по аналогии существуют?

22.Какие комплексные системы прогнозирования существуют?

23.Раскройте суть метода ПАТТЕРН.

24.Для чего используется метод цепных подстановок?

25.Как может быть использован метод функционально-стоимостного анализа на этапе подготовки к разработке и принятию управленческого решения?

26.Перечислите методы оптимизации управленческих решений на этапе разработки управленческого решения.

27.Что такое модель?

28.Может ли использоваться моделирование для принятия управленческих решений?

29.Какие типы моделей вы знаете?

30.Раскройте основные этапы процесса построения модели.

31.Какие проблемы моделирования существуют?

32.Как в практике разработки решений могут применяться модели теории игр?

33.Как в практике разработки решений могут применяться модели теории массового обслуживания?

34.Как в практике разработки решений могут применяться модели управления запасами?

35.Как в практике разработки решений могут применяться модели оптимального линейного программирования?

36.Как в практике разработки решений могут применяться IDEF-модели?

37.Какие методы могут применяться на этапе генерации альтернатив решений?

38.Раскройте суть метода «мозговой атаки».

39.Каковы правила проведения «мозговой атаки»?

40.Перечислите методы оптимизации управленческих решений на этапе принятия решения, его реализации и оценки результата?

41.Расскажите о методах многокритериальной оценки альтернатив

Промежуточная аттестация по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» проводится в форме устного опроса, тестирования и выполнения заданий. Предусмотрено написание курсовой работы.

Для оценки второго этапа освоения компетенции ОПК ОС-3/2 используются следующие материалы:

- Для проверки знаний - вопросы.
- Для проверки умений - тесты.

- Для проверки навыков практического применения методов деловой коммуникации – практико-ориентированные задания.

Оценочные материалы промежуточной аттестации

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ОПК ОС-3	Способен находить организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости и оценивать их последствия	ОПК ОС-3/1	Выбирает методы принятия решений, адекватные поставленным задачам; оценивает последствия принятых решений и их социальную значимость

Компонент компетенции	Индикатор оценивания	Критерий оценивания
ОПК ОС-3/1	Знания теоретического материала и умение его излагать.	Всестороннее, систематическое и глубокое знание теоретического материала. Знание основной и дополнительной учебной литературы по дисциплине. Свободное владение материалом. Умение излагать учебный материал аргументированно и логически стройно.
	Умения, продемонстрированные в процессе выполнения тестовых заданий.	Тестовые задания выполнены правильно
	Навыки, показанные в процессе выполнения практико-ориентированного задания.	Продемонстрированы уверенные навыки точного, непротиворечивого, последовательного и доказательного рассуждения как элемента процесса систематизации информации.

Перечень вопросов к экзамену по Методам принятия управленческих решений

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.
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. Принципы принятия управленческих решений.
16. Факторы, учитываемые в процессе разработки управленческого решения.
17. Виды ответственности за принимаемые решения.
18. Контроль реализации управленческих решений и его основные элементы.
19. Роль информации при принятии решения.
20. Понятие метода принятия решения.
21. Классификация методов принятия управленческих решений.
22. Методы диагностики проблем.
23. Методы генерации альтернатив.
24. Методы оценки и выбора альтернатив.
25. Метод экспертных оценок
26. Метод «Дельфи»
27. Метод дерева целей
28. Метод морфологического анализа
29. Метод прогнозных сценариев
30. Экстраполяционные методы прогнозирования
31. Оптимизационные модели
32. Имитационные модели
33. Игровые модели
34. Метод написания сценариев
35. Метод игр
36. Метод имитационного моделирования
37. Метод Монте-Карло
38. Суть метода дерева целей, критериев.
39. Метод проб и ошибок
40. Метод контрольных вопросов
41. Метод мозгового штурма
42. Морфологический анализ
43. Метод фокальных объектов
44. Бенчмаркинг
45. Способы маркетинговых воздействий
46. Ценовой прием управления
47. Фронтирование рынка
48. Метод Бенджамина Франклина
49. Диаграмма причинных связей
50. Метод «ринги»
51. Метод номинальных групп
52. Метод анализа иерархий.
53. Оценка эффективности и качества управленческого решения.
54. Факторы, влияющие на оценку управленческого решения.
55. Виды эффективности управленческого решения.
56. Способы повышения эффективности управленческого решения.
57. Влияние человеческого фактора на процесс разработки и принятия управленческих решений.
58. Стили управления и особенности принятия управленческого решения.

Тест по дисциплине

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.
B. 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 пред-приятии 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.

41. 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.

42. Есть ли различия в процессе разработки решения для биологических, технических и социальных систем?

A. Есть.
B. Нет, так как технология и подходы руководителя должны быть одни и те же.
C. Есть, но несущественные, так как в этих системах много общего, например, везде требуется организация, планирование и т.д.
D. Это зависит от профессиональных навыков менеджера.

43. Что такое «проблема»?

A. Рассогласование между целью и соответствующей ей конкретной ситуацией.
B. Нерешенные задачи.
C. Набор причин, мешающих достижению целей организации.
D. Препятствие.

44. Каковы условия завершения цикла РУР?

A Достижение проблемой приемлемого для руководителя значения.
B Достижение принятой цели.
C. Выполнение руководителем всего комплекса разработанных решений.
D. Получение прибыли в конце отчетного период.

45. Каковы особенности разработки решений в технических системах?

A. Набор решений ограничен и последствия их предопределены.
B. Даже типовые решения дают непредсказуемые результаты.
C. Вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей.
D. Результат РУР зависит от уровня технической оснащенности предприятия.

46. Каковы особенности РУР в социальных 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 социальной активности трудового коллектива.

47. Какая из команд, перечисленных ниже, разрабатывает УР?

A. Главный инженер, мастер, бригадир.

B. Руководитель конструкторского бюро, инженер-испытатель, руководитель группы механиков аэропорта.

C. Менеджер по продаже перчаток, менеджер по закупке перчаток.

D. Начальник отдела кадров и делопроизводители.

48**. Процесс управления – это:**

A. Совокупность циклических действий, связанных с выявлением проблем, поиском и организацией выполнения принятых решений.

B. Непрерывная последовательность управленческих действий, направленных на достижение целей организации.

C. Последовательная смена форм подготовки и реализации управленческих решений.

D. Реализация функций планирования и контроля.

49. Назовите этап принятия решения, на котором руководитель определяет достоинства и недостатки различных решений.

A. Оценка альтернатив.

B. Выбор альтернатив.

C. Определение альтернатив.

D. Диагностика проблемы.

50. К техническим операциям, выполняемым при РУР, относятся:

A. Типовые расчеты.

B. Разработка бизнес-плана.

C. Составление рекламы.

D. Проведение анкетирования.

51. К логическим операциям, выполняемым при РУР, относятся:

A. Разработка бизнес-плана.

B. Составление рекламы.

C. Типовые расчеты.

D. Привлечение сторонних экспертов.

52. К творческой деятельности, выполняемой при РУР, относятся:

A. Составление рекламы.

B. Разработка бизнес-плана.

C. Типовые расчеты.

D. Изучение опыта аналогичных организаций.

53. При сравнении альтернативных вариантов действий сопоставляются:

A. Все показатели затрат.

B. Безвозвратные затраты.

C. Релевантные затраты.

D. Будущие доходы и расходы.

54. Делегирование прав принятия решений характерно при введении:

A. Эксплицитных норм поведения.

B. Имплицитных норм поведения.

C. Одновременно как эксплицитных, так и имплицитных норм поведения.

D. Нет верного ответа.

55. Эксплицитные нормы поведения выражаются в:

A. Регулировании порядка действий сотрудников.

B. Оформлении подробных инструкций и предписаний действий сотрудников.

C. Предоставлении самостоятельных прав выбора варианта действий.

D. Верны оба первых ответа.

56. Имплицитные нормы поведения выражаются в: A. Регулировании порядка действий сотрудников. B. Оформлении подробных инструкций и предписаний действий сотрудников.

C. Предоставлении самостоятельных прав выбора варианта действий. D. Верны оба первых ответа.

57. Расположите в правильной последовательности этапы процесса РУР:

A. Оценка результатов реализации.

B. Контроль выполнения решения.

C. Разработка плана реализации решения.

D. Управление реализацией решения.

58. Процесс принятия решений как хаотическое и беспорядочное взаимодействие проблем, решений, участников организации и альтернатив рассматривается в модели:

A. Ограниченной рациональности Г. Саймона.

B. «Мусорной корзины» Дж. Марча.

C. Локальных приращений Ч. Линдблома.

D. Принятия решений Врума – Йетона.

59. Теория локальных приращений Ч. Линдблома предлагает ЛПР использовать:

A. Синоптический подход.

B. Фрагментарные улучшения в различных сферах деятельности предприятий.

C. Инновационный подход.

D. Методику кардинальных изменений.

60. Показатель управленческого решения характеризует неупорядоченность проблемы:

A. Вероятности реализации решения.

B. Степени адекватности теоретической модели фактическим данным.

C. Степени риска инвестиций.

D. Энтропии.

61. Расположите в правильной последовательности этапы процесса управления риском при разработке и реализации УР:

A. Оценка степени риска, величины его воздействия на эффективность риск-решения.

B. Разработка стратегии управления риском, целей, задач и функций риск-менеджера в организации, определение границ правомерности и стимулирующей роли риска.

C. Выявление путей и средств минимизации риск-потерь, резервирования ресурсов, определение гарантий от несостоятельности.

D. Разработка мер нейтрализации и компенсации негативных последствий риск-решений.

62. Нормативные (классические) модели принятия УР основаны на:

A. Поведенческой теории принятия УР.

B. Математической теории принятия УР.

C. Использовании специальных карт.

D. Теории потребностей Маслоу.

63. Согласно практике менеджмента на последнем этапе процесса принятия УР необходимо:

A. Определить ресурсы.

B. Описать проблемную ситуацию.

C. Организовать выполнение решения.

D. Проконтролировать выполнение решения.

64. Дискриптивные модели принятия УР основаны на:

A. Поведенческой теории принятия УР.

B. Математической теории принятия УР.

C. Использовании специальных карт.

D. Теории потребностей Маслоу.

65. Модель ограниченной рациональности Герберта Саймона основана на допущении:

A. Ограниченности знаний об окружающей среде.

B. Ограниченности профессиональной подготовленности менеджеров.

C. Противоречивости тактических и стратегических целей
компании.

D. Всех вышеперечисленных факторов.

66. Политическая модель принятия решений означает:

A. Нацеленность ЛПР удовлетворять свои личные интересы.

B. Учет влияния
факторов внешней среды.

C. Учет влияния политических предпочтений руководства страны.

D. Нацеленность на удовлетворение целей компании.

67. Какие из перечисленных приемов составляют эвристическую группу методов принятия решения?

A. Аналогии, инверсии, мозговой атаки.

B. Морфологического анализа, группировки, математического моделирования.

C. Корреляционного анализа, коллективного блокнота, программирования.

D. Аналогии, дисперсионного анализа, теории массового обслуживания.

68. В чем состоит смысл метода экспертных оценок принимаемого решения?

A. Специалисты в конкретной области определяют эффективность выбранной альтернативы.

B. Группа людей оценивает выбранное решение.

C. Один специалист делает заключение о качестве принятого решения.

D. Члены коллектива проводят оценку принятого решения.

69. Назовите метод оптимизации УР, разновидностью которого является экономический анализ.

A. Метод математического моделирования.

B. Метод экспертных оценок.

C. Метод мозгового штурма.

D. Платежная матрица.

70. Назовите метод оптимизации УР, который применяется в сжатые сроки и в условиях минимума информации.

A Метод математического моделирования.

B. Метод экспертных оценок.

C. Метод мозгового штурма.

D. Метод Дельфи.

71. Назовите метод оптимизации управленческих решений, который применяется в тех случаях, когда задача полностью или частично не поддается формализации.

A. Метод математического моделирования.

B. Метод экспертных оценок.

C. Метод мозгового штурма.

D. Метод выборочного анкетирования.

72. Постройте технологическую цепочку процесса разработки УР по методу Дельфи:

A. Сбор и обработка результатов опроса, составление справки и иформирование экспертов о результатах экспертизы.

B. Повторный индивидуальный опрос экспертов, при котором каждый эксперт предлагает вариант решения с учетом имеющихся в справке.

C. Индивидуальный опрос экспертов с помощью анкетирования или интервьирования.

D. Составление новой справки и процедура ознакомления и опроса повторяется до тех пор, пока не будет выработано единое мнение.

73. Какой из перечисленных методов относится к методам прогнозирования ситуации?

A. Методы экстраполяции.

B. Функционально-стоимостной анализ.

C. Методы экспертиз.

D. Метод деловой игры.

74. Какой из перечисленных методов относится к методам выбора альтернатив?

A. Метод презентации.

B. Метод построения дерева решений.

C. Метод оценки порога безубыточности.
D. Методы экстраполяции.

75. Какой из перечисленных методов эффективен при прогнозировании?

A. Метод Дельфи.
B. Метод ПАТТЕРН.
C. Метод мозгового штурма.
D. Метод презентации.

76. Постройте технологическую цепочку процесса разработки УР по методу Дельфи:

A. Повторный индивидуальный опрос экспертов, при котором каждый эксперт предлагает вариант решения с учетом имеющихся в справке.
B. Индивидуальный опрос экспертов с помощью анкетирования или интервьюирования.
C. Составление новой справки и процедура ознакомления и опроса повторяется до тех пор, пока не будет выработано единое мнение.
D. Сбор и обработка результатов опроса, составление справки и информирование экспертов о результатах экспертизы.

77. Метод в разработке УР основан на ряде кратких выступлений группы специалистов для расширения кругозора участников и оказания на них воздействия. A. Ключевых вопросов.
B. Дельфи.
C. Деловых переговоров.
D. Симпозиума.

78. Оценка полезности результатов групповых решений определяется с использованием:

A. Критерия Сэвиджа.
B. Стратегии минимизации отклонений индивидуальных решений от группового решения.
C. Принципа максимина.
D. Теории запасов.

79. Суть метода «635» заключается:

A. В рассмотрении 635 альтернативных вариантов решений.
B. В предложении и рассмотрении шести идей за три часа пятью группами участников.
C. В высказывании шестью группами участников по три идеи за пять минут.
D. В высказывании за шесть минут трех идей пятью участниками.

80. Правило максимакса в теории принятия решений означает:

A. Принятие наиболее эффективного решения.
B. Принятие осторожного решения.
C. Принятие оптимистичного и рискового решения.
D. Максимальный доход при максимальных инвестициях.

81. Расположите в правильной последовательности этапы проведения функционально-стоимостного анализа (ФСА) при принятии УР:

A. Творческий исследовательский.
B. Рекомендательный и внедренческий.
C. Информационный и аналитический.
D. Подготовительный.

82. Какой из перечисленных методов относится к методам контроля за реализацией УР?

A. Анализ гибких бюджетов.
B. Метод презентаций.
C. Анализ поведения затрат.
D. Разработка новых должностных инструкций.

83. Дерево решений позволяет:

A. Гарантировать эффективность принятия решения и достижение цели.
B. Минимизировать риски предприятия.

C. Проанализировать действия конкурентов.
D. Проанализировать варианты принятия решений в зависимости от внешних факторов.

84. В условиях определенности наиболее эффективным будет метод:

A. Экстраполяции.
B. Сценариев.
C. Маржинальной прибыли.
D Синектики.

85. Зона безопасной или устойчивой работы организации характеризуется:

A. Разностью между маржинальным доходом и прибылью от реализации.
B. Разностью между фактическим и критическим объемом реализации.
C. Разностью между маржинальным доходом и постоянными затратами.
D. Отсутствием незавершенного производства.

86. Применение метода сценариев и сценарного подхода эффективно:

A. В условиях неопределенности и риска для разработки, выбора и реализации УР.
B. В условиях ограниченности ресурсов и определенности характеристик развития событий для выбора УР.
C. Для высокопрофессиональной среды технических специалистов.
Д. Для людей с несовпадающими жизненными ценностями, менталитетом, вероисповеданием.

87. Правило максимина в теории принятия решений означает:

A. Выбор стратегии максимального дохода из минимально возможных.
B. Выбор максимально безопасного решения.
C. Выбор стратегии минимальных расходов.
D. Выбор стратегии максимального риска при минимальных затратах.

88. В платежной матрице анализируются:

A. Доходы и расходы организации.
B. Объем продаж и прибыль.
C. Стратегии и потребляемые ресурсы/ возможные доходы.
D. Стратегии и действия конкурентов.

89. Метод мозгового штурма позволяет:

A. Активизировать память ЛПР для принятия эффективного решения.
B. Стимулировать мышление на уровне подсознания.
C. Гарантировать высокую эффективность УР и достижение цели.
D. Принимать программируемые, типичные решения.

90. Анализ маржинальной прибыли основан на допущении:

A. Условия деятельности организации определены.
B. Условия деятельности организации не определены.
C. Издержки подразделяются на переменные и постоянные.
D. Получение прибыли возможно и желательно.

91. В условиях ограниченности ресурсов критерием принятия решения является:

A. Рентабельность.
B. Маржинальная прибыль.
C. Критерий Вальда.
D. Удельная маржинальная прибыль.

92. _____– это методы разработки УР, которые основываются на сопоставлении фактических и нормативных показателей, выявлении отклонений и причин их появления.

A. Факторный анализ и метод сравнений.
B. Теория запасов и теория массового обслуживания.
C. Экономико-математические модели и экономический анализ.
D. Качественные и количественные методы.

93. К формам реализации управленческих решений можно отнести:

A Матрицу распределения ответственности.
B. Приказ.
C. Тренинг.
D. Положение об оплате труда.

94. Экстраполяция – это метод принятия управленческих решений, основанный на _____.

A. Приближенном вычислении отсутствующих данных внутри исследуемого интервала.
B. Прогнозировании развития объектов в будущем по тенденциям его поведения в настоящем.
C. Определении показателей энтропии.
D. Расчете величины удельной маржинальной прибыли.

95. Маржинальный доход равен:

A. Прибыль минус постоянные затраты.
B. Выручка минус переменные затраты.
C. Доходу на единицу выпущенной продукции.
D. Маржинальной прибыли.

96. В теории УР к количественным методам прогноза относят метод:

A. Причинного анализа (на основе моделей регрессии).
B. Экспертных оценок.
C. Анкетирования целевых групп о намерениях.
D. Экстраполяции (на основе моделей временных рядов).

97. Оценку выгодности покупателей или клиентов целесообразно производить на основе данных:

A. Управленческого учета.
B. Бухгалтерского (финансового) учета.
C. АВС-метода.
D. Налогового учета.

98. Система «директ-костинг» используется:

A. Для составления внешней отчетности и уплаты налогов.
B. Для разработки инвестиционной политики организации.
C. Для принятия краткосрочных управленческих решений.
D. Все ответы верны.

99. Постройте технологическую цепочку процесса мозговой атаки:

A. Развитие идей в ассоциативные цели и обобщение результатов по протоколу.
B. Вынесение и четкое определение проблемы перед отобранными участниками мозговой атаки.
C. Представление и анализ проблемы ведущим и высказывание предложений участниками.
D. Оценка идей комитетом по оценке.

100. Основными методами прогнозирования, применяемыми в теории УР, являются методы:

A. Экстраполяции.
B. Ретроспективного анализа.
C. Экспертных оценок.
D. Интерполяции.

101. Метод мозгового штурма в принятии УР применяется в тех случаях, когда:

A Есть возможность ориентироваться на уже апробированные варианты решения проблемы.
B Имеется минимум информации о проблеме и установлены сжатые сроки.
C Решение принимается на основе обширной цифровой информации, которая может быть легко формализована.
Д В организации нет специалистов по рассматриваемой проблеме.

102. Метод мозгового штурма в принятии УР применяется в тех случаях, когда:

A. Решение принимается на основе обширной цифровой информации, которая может быть легко формализована.
B. В организации нет специалистов по рассматриваемой проблеме.
C. Имеется минимум информации о проблеме и установлены сжатые сроки.
D. Есть возможность ориентироваться на уже апробированные варианты решения проблемы.

103. С точки зрения теории управленческих решений метод _____ в разработке УР основан на выработке творческих идей путем постановки автора идеи на место участника проблемы:
A. Ключевых вопросов.
B. Симпозиума.
C. Эмпатии.
D. Синергии.

104. ..... – это методы разработки УР, которые основываются на сопоставлении фактических и нормативных показателей, выявлении отклонений и причин их появления.
A Факторный анализ и метод сравнений.
B. Качественные и количественные методы.
C. Экономико-математические модели и экономический анализ.
D. Теория запасов и теория массового обслуживания.

105. Модель ожидания потребностей основана на:
A. Обобщении мнения экспертов.
B. Соединении и усреднении мнения экспертов.
C. Опросе клиентов.
D. Опросе мнения опытных торговых агентов.

106. Какой метод в теории УР относят к количественным методам прогнозирования?
A. Метод Дельфи.
B. Причинно-следственное моделирование.
C. Анализ временных рядов.
D. Метод экспертных оценок.

107. Оценка полезности результатов групповых решений определяется с использованием:
A. Стратегии суммирования рангов оцениваемых альтернатив.
B. Стратегии минимакса.
C. Предельного анализа.
D. Принципа максимина.

108. При ранжировании большого числа объектов:
A. Целесообразно отказаться от ранжирования.
B. Целесообразно объединять неустойчивые ранги.
C. Необходимо увеличить количество экспертов.
D. Необходимо провести повторное обследование.

109. Правило минимакса в теории принятия решений означает:
A. Выбор стратегии максимального дохода из минимально возможных.
B. Выбор максимально безопасного решения.
C. Выбор стратегии выбора минимальных расходов при максимально возможных исходах.
D. Выбор стратегии максимального риска при минимальных затратах.

110. Теория очередей применяется для принятия решений, связанных:
A. С ситуациями определения очередности поставок запасов.
B. С ситуациями ожидания клиентами получения услуги.
C. С расчетом необходимого количества каналов обслуживания.
D. С ситуацией А и С одновременно.

111. Использование метода конференций эффективно в процессе:
A. Выбора альтернатив УР.

B. Выявления проблемной ситуации.
C. Контроля за реализаций УР.
D. Ведения переговоров с потенциальными заказчиками.

112. Технология проведения симпозиума в процессе принятия УР означает:

A. Определение ролей участникам симпозиума для всестороннего обсуждения проблемы.
B. Выделение этапов процесса принятия УР.
C. Согласование времени выступления докладчиков.
D. Определение обсуждаемой тематики выступлений.

113. К качественным методам принятия управленческих решений относят:

A. Анализ временных рядов.
B. Корреляционно-регрессионный анализ.
C. Маржинальный анализ.
D. Экспертные опросы и анкетирование.

114. Теория запасов применяется для принятия решений, связанных:

A. С ситуациями определения очередности поставок запасов.
B. С ситуациями ожидания клиентами получения услуги.
C. С расчетом необходимого количества каналов обслуживания.
D. С определением экономически выгодного размера запасов.

115. SWOT-анализ в стратегическом планировании основан на разделении факторов на:

A. Политические, экономические, оппортунистические и технологические.
B. Стратегические, тактические, политические и экономические.
C. Силы, слабости, угроз и потерь.
D. Силы, слабости, угроз и возможностей.

116. Что определяет в первую очередь эффективность неформальных решений?

A. Личность менеджера, лидерство.
B. Профессиональная подготовка персонала.
C. Знание структуры ценностей и интересов.
D. Социально-психологическая обстановка в коллективе. E. Информация о неформальных отношениях в коллективе.

117. Какое определение качества УР вы сочтете наиболее точным и полным?

A. Это эффективность управленческого решения.
B. Свойства и характеристики решения, оцениваемые по критерию желаемого успеха.
C. Это одна из характеристик управленческого решения.
D. Это содержание решения. E. Способ оценки решения.

118. Какой набор факторов определяет качество управленческого решения?

A. Методология разработки решения, использование техники, временные ограничения.
B. Объем информации, профессионализм персонала, личные качества менеджера.
C. Методы анализа, реальные цели, объем информации.
D. Организация разработки, ответственность персонала, моделирование ситуации.
E. Целевая организация и методология.

119. Какой состав характеристик дает наиболее полное представление о качестве УР?

A. Полнота информации, ясность контроля, ответственность.
B. Целенаправленность, поле самостоятельности, ответственность.
C. Профессионализм персонала, качества менеджера, моделирование ситуации.
D. Цель, ситуация, проблема. E. Своевременность, адресность, конкретность.

120. К методам повышения эффективности процесса управления относятся:

A. Сокращение отдельных операций.
B. Изменение последовательности выполнения операций.
C. Упрощение процедуры выполнения операций.
D. Все перечисленное.

121. К основным способам повышения эффективности процесса управления относятся:

A. Сокращение трудоемкости операций.
B. Включение новых операций для улучшения качества работ.
C. Упрощение подготовки документов.
D. Все перечисленное.

122. Психологическая эффективность УР выражается в достижении таких целей организации:

A. Сокращение загрязняющих выбросов в окружающую среду.
B. Ускорение управленческих процессов в организации.
C. Улучшение психологического климата в коллективе.
D. Рост мотивации работников.

123. Достижение организационных целей за счет меньших усилий, меньшего числа работников или меньшего времени приводит к повышению эффективности управленческих решений:

A. Организационной.
B. Экономической.
C. Технологический.
D. Социальной.

124. В общем виде в теории УР под эффективностью УР понимают:

A. Сокращение затрат.
B. Ресурсную результативность, полученную по итогам разработки и реализации УР в организации.
C. Ускорение управленческих процессов в организации.
D. Экономию ресурсов.

125. Организационная эффективность УР – это достижение целей за счет:

A. Меньших усилий.
B. Меньшего числа работников.
C. Сокращения расходов.
D. Меньшего времени.

126. Социальная эффективность УР выражается в достижении та-ких целей:

A. Рост прибыли предприятия.
B. Рост общественного продукта.
C. Снижение значимости влияния конкурентов.
D Рост социальной защищенности населения.

127. В теории УР результатами технологических решений традиционно являются:

A. Снижение трудоемкости продукции.
B. Рост объемов продаж продукции.
C. Снижение брака продукции.
D. Повышение конкурентоспособности продукции.

128. УР проявляется в четком указании: кто, что и когда должен выполнить.

A. Правомочность.
B. Эффективность.
C. Конкретность.
D. Обоснованность.

130. _____ управленческих решений подчеркивает обязательность соотношения ожидаемого и достигнутого экономического и социального эффекта с затратами на его разработку и реализацию.

A. Конкретность.
B. Эффективность.
C. Качество.
D. Обоснованность.

131. Для каких управленческих проблем более полно разработана система критериев оценки решений?

A. Структурированных.
B. Слабоструктурированных.
C. Для любых, независимо от их структурированности.
D. Среднеструктурированных.

132. Сущность риска составляет:

A. Угроза возможных потерь.
B. Невозможность предвидеть все последствия принимаемого решения.
C. Неподготовленность предпринимателя или менеджера к действиям в условиях неопределенности.
D. Большая вероятность неверных действий руководителя.

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

A. Во всем перечисленном.
B. В распознавании наметившихся отклонений от принятого решения.
C. В постоянном отслеживании хода реализации решения.
D. Во внесении необходимых корректив, если в этом возникает потребность.

134. Какие свойства информации играют наиболее важную роль при РУР?

A. Средства коммуникативности.
B. Свойства накопления.
C. Свойства качественной и количественной определенности.
D. Свойства превращения в знания.
E. Свойства обрабатываемости.

135. Какова роль информации в разработке управленческого решения?

A. Является предметом анализа.
B. Является средством анализа.
C. Главный фактор успеха.
D. Позволяет глубже понять проблему.
E. Решение – информация командного типа.

Практико-ориентированные задания

Ситуация № 1. Процветание и будущее фирмы зависят, прежде всего, от внедрения нововведений. Однако нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением изменениям, внедрению нового, передового. Какие действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациям? Какую программу инноваций вы предложите, если вас назначат менеджером данной фирмы?

Ситуация № 2. Какие вы примете решения как менеджер фирмы, если:

а) продукция вашей фирмы не пользуется спросом у потребителей на обозначенном рынке;
б) цены на продукцию фирмы резко снизились;
в) поставщик отказался от поставок основного сырья для вашей продукции?
(Решения принимать по каждому пункту.)

Ситуация № 3. В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами сотрудников по поводу внедрения изобретения, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом ему лучше действовать, чтобы нормализовать создавшуюся обстановку в коллективе?

а) Выбрать актив, группу, поручить разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку руководства.
б) Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников нового, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.
в) Изучить перспективы улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому. г) Установить деловой контакт

со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого подхода к технологии производства, проводить работу по реализации новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других прогрессивных руководителей.

Ситуация № 4. Примите оптимальное решение при условии: а) В связи с сокращением производства необходимо высвободить n-число сотрудников. б) Резко ухудшилось качество производимой продукции (услуг). в) На рынке упал спрос на производимую вашей фирмой продукцию (услуги).

Ситуация № 5. Вы главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой – это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями. Постановка задачи: Какое решение вы примете? Подпишете ли вы контракт или нет? Почему?

Ситуация № 6. Вы менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма при помощи дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров – пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый пылесос не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара. Постановка задачи: Какие действия вы предпримете? Почему?

Ситуация №7. Вы менеджер на фирме, производящей программные продукты для ПЭВМ. На одной из презентаций вы знакомитесь с молодой дамой (молодым человеком), которая (ый) недавно была (был) управляющей (им) в фирме-конкуренте. По какой-то причине она (он) была (был) уволена (ен) и теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете начать ухаживать или, наоборот, принять ухаживания. Или можете взять ее (его) на работу. В ином случае можете просто пообещать взять ее (его) на работу. Обида так сильна, что она (он) с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента. Постановка задачи: Как вы поступите? Почему?

Ситуация 8 Вам нужно принять решение: открывать в городе гостиницу или не открывать. Укажите ваши действия по выбору цели и сбору информации.

Ситуация 9 Исходя из задания, изложенного в ситуации 1, и собранной информации осуществляется подготовительный анализ альтернатив для принятия решения.

Ситуация 10 Предположим, что в процессе подготовительного этапа принятия решения вы пришли к следующему предварительному выводу: лучшей альтернативой является открытие фешенебельной гостиницы, рассчитанной на 30 номеров люкс. Раскройте процесс окончательного принятия решения.

Ситуация 11 Допустим, что вами уже принято окончательное решение о строительстве фешенебельной гостиницы на 30 номеров люкс. Определите ваши действия по реализации решения.

Задание 12 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»? *Задание*. Попробуйте решить данную проблему. Какие действия должна предпринять данная фирма?

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

Задание 13 Имеются семь инвестиционных проектов I1, I2, ... I7. Каждый из них характеризуется составной прибылью в условных единицах и затратам в млн руб.: Показатель Проекты 1 2 3 4 5 6 7 Прибыль, усл. ед. 2,6 1,8 2,3 2,7 2,0 1,6 3,0 Затраты, млн руб. 1,0 0,9 1,0 1,2 0,7 0,6 2,5 Лимит финансирования, выделенный для реализации проектов, составляет 3,5 млн руб. Необходимо определить перечень наиболее эффективных проектов.

Задание 14 «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, 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?

Темы курсовых работ по дисциплине

1.Применение метода критического пути (CPM) для оптимизации сроков реализации проекта.
2.Оценка длительности задач проекта с использованием PERT-анализа.

3.Выбор метода оценки стоимости проекта: сравнительный анализ подходов «снизу вверх», «по аналогам» и параметрического.
4.Принятие решений по распределению ограниченных ресурсов между несколькими проектами.
5.Использование матрицы RACI для формирования ролей и зон ответственности в проектной команде.
6.Построение и применение матрицы рисков (вероятность — последствия) для приоритизации проектных угроз.
7.Применение дерева решений при выборе альтернативных сценариев реализации проекта.
8.Контроль бюджета проекта на основе метода освоенного объёма (Earned Value Analysis).
9.Управление изменениями в проекте: алгоритмы оценки и утверждения запросов на изменения.
10.Адаптация управленческих решений в проекте с помощью Agile-подходов.
11.Выбор модели жизненного цикла проекта (каскадная, итеративная, гибридная) в зависимости от характеристик задачи.
12.Многокритериальный отбор подрядчиков для выполнения проектных работ.
13.Применение метода Дельфи для экспертной оценки неопределённостей проекта.
14.Балансировка ограничений проекта «время — стоимость — качество»: методы принятия компромиссных решений.
15.Сравнительный анализ инструментов календарно-сетевого планирования (MS Project, Primavera, Trello, Jira).
16.Принятие решений на этапе инициации проекта: обоснование целесообразности и расчёт показателей эффективности.
17.Использование SWOT-анализа для оценки внешних и внутренних факторов проекта.
18.Методы прогнозирования и учёта неопределённости в сроках и стоимости проекта.
19.Оптимизация расписания проекта с учётом ресурсных ограничений (resource leveling, resource smoothing).
20.Принятие решений о масштабировании проекта: критерии и модели оценки масштабируемости.
21.Применение анализа чувствительности для выявления ключевых факторов риска проекта.
22.Выбор подхода к управлению стейкхолдерами: матрица влияния и заинтересованности.
23.Методы оценки эффективности работы проектной команды (KPI, метрики производительности).
24.Принятие решений при возникновении критических отклонений от плана проекта.
25.Использование метода Монте-Карло для моделирования сроков и бюджета проекта.
26.Разработка и применение регламента принятия управленческих решений в проектной деятельности.
27.Методы приоритизации задач в мультипроектной среде (скоринг, весовые коэффициенты).
28.Принятие решений о прекращении или продолжении проекта: критерии и экономические обоснования.
29.Анализ и выбор методов коммуникации в проектной команде для поддержки управленческих решений.
30.Применение ретроспективного анализа (lessons learned) для совершенствования процесса принятия решений в последующих проектах.

Шкала оценивания

Уровни сформированности компетенции	Отметка в баллах	Показатели оценивания	Критерии оценивания
Высокий	5+	Знания по всем основным	Систематизированные, глубокие и полные

(продвинутый)		вопросам темы, выходящие за ее пределы Профессиональные умения Личностные качества	 Выраженная способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации Ярко выражены
	5	Знания по всем вопросам темы Профессиональные умения Личностные качества	Систематизированные, глубокие и полные Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации в рамках программы темы Выраженные профессионально-личностные качества
	5-	Знания по всем поставленным вопросам в рамках темы Профессиональные умения Личностные качества	Систематизированные, глубокие и полные Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в рамках темы Обладает достаточными профессионально-значимыми качествами
Базовый (средний)	4+	Знания по всем разделам темы Профессиональные умения Личностные качества	Систематизированные и полные Способность самостоятельно решать научные и профессиональные задачи в рамках темы Обладает необходимыми личностно-профессиональными качествами
	4	Знания в объеме темы Профессиональные умения	Достаточно полные и систематизированные Способность самостоятельно решать учебные и профессиональные задачи в рамках темы
	4-	Знания в объеме темы Профессиональные умения	Достаточные Способность самостоятельно применять типовые решения в рамках темы
Минимальный (низкий)	3+	Знания в рамках образовательного стандарта Профессиональные умения	Достаточный объем знаний в рамках обязательного уровня по теме Умение под руководством преподавателя или решать стандартные (типовые) задания
	3	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Недостаточно полный объем Слабое владение методическими основами, некомпетентность в решении стандартных типовых заданий
	3-	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Фрагментарные знания Низкий уровень культуры исполнения заданий

Неудовлетворительный	2	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Отсутствие знаний Отсутствие компетенций или отказ от решения практических заданий

4.4. Методические материалы

Оценивание результатов обучения студентов по дисциплине осуществляется по регламентам текущего контроля и промежуточной аттестации. Текущий контроль в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, для коррекции обучения, активизации самостоятельной работы студентов. Объектом текущего контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине.

Текущий контроль предусматривает проведение следующих мероприятий:

– тестирование по темам и разделам дисциплины;

– решение кейсов;

–опрос;

- выполнение творческого задания;

- курсовая работа.

Зачет с оценкой является заключительным этапом процесса формирования компетенций студента при изучении дисциплины или её части и имеет целью проверку и оценку знаний студентов по теории и применению полученных знаний, умений и навыков.

Оценка знаний по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» проводится с целью определения уровня освоения предмета и включает:

1. Минимальный уровень формирования компетенций:

- ответы на вопросы по дисциплине на семинаре (10-15 минут)

2. Базовый уровень формирования компетенций:

- доклад на семинаре (в форме презентации) (20-30 минут);

- контрольные работы (1 академический час письменно);

3. Продвинутый этап формирования компетенций:

- решение кейсов на семинаре (60 минут);

- участие в групповой работе на семинаре (20-30 минут)

-письменные практические задания для самостоятельной работы.

Оценка качества подготовки на основании выполненных заданий ведётся преподавателем (с обсуждением результатов), баллы начисляются в зависимости от сложности задания.

Оценка качества подготовки по результатам самостоятельной работы студента ведётся:

1) преподавателем

– оценка глубины проработки материала, рациональность и содержательная ёмкость представленных интеллектуальных продуктов, наличие креативных элементов, подтверждающих самостоятельность суждений по теме;

2) группой

–в ходе обсуждения представленных материалов;

3) студентом лично

–путём самоанализа достигнутого уровня понимания темы.

По дисциплине предусмотрены формы контроля качества подготовки:

- текущий (осуществление контроля за всеми видами аудиторной и внеаудиторной деятельности студента с целью получения первичной информации о ходе усвоения отдельных элементов содержания дисциплины);

-промежуточный (оценивается уровень и качество подготовки по конкретным разделам дисциплины).

Результаты текущего и промежуточного контроля качества выполнения студентом запланированных видов деятельности по усвоению учебной дисциплины являются показателем того, как студент работал в течение семестра.

Текущий контроль успеваемости предусматривает оценивание хода освоения дисциплины: теоретических основ и практической части. Промежуточная аттестация студентов – оценивание результатов обучения по дисциплине, в том числе в форме опроса.

Для оценки качества подготовки студента по дисциплине в целом составляется рейтинг – интегральная оценка результатов всех видов деятельности студента, осуществляемых в процессе её изучения, которая представляется в балльном исчислении в соответствии с Положением о балльно-рейтинговой системе Красногорского филиала РАНХиГС.

Проработка конспекта лекций и учебной литературы осуществляется студентами в течение всего семестра после изучения новой темы. Предусмотрена текущая аттестация в форме контрольных опросов и тестирования.

По результатам выполнения всех заданий на самостоятельную работу и выполнения заданий в ходе практических занятий преподаватель даёт комплексную оценку деятельности студента.

Высокую оценку получают студенты, которые при подготовке материала для самостоятельной работы сумели самостоятельно составить логический план изучения темы и реализовать его, собрать достаточный фактический материал (теоретический и практический, использовали IT-технологии, электронные ресурсы, литературу по теме. Студенты при этом должны показать связь рассматриваемой темы с современными проблемами общества, значимость изучаемого материала в соответствии с направлением подготовки студента и авторский вклад в систематизацию и структурирование материала.

Промежуточный контроль проводится в форме сдачи зачета с оценкой. К зачету допускаются студенты, выполнившие все виды текущей аттестации – творческие задания, задания для самостоятельной работы и контрольные опросы, а также прошедшие тестирование.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Рекомендации по выполнению практических заданий

По степени сложности или характеру умственной деятельности практические задания делят на простые и сложные. Сложность оценивается по числу операций, которые необходимо выполнить при ее решении. Простые задания являются тренировочными и требуют для своего решения изученной формулы и знания порядка действий в различных опасных ситуациях. Их решение сводится к простейшим вычислениям в одно действие. Наиболее частое применение этих заданий на начальном этапе закрепления учебного материала, так как на этом этапе деятельность учащихся носит репродуктивный характер. Задания, решение которых требуют нескольких действий называют сложными. К сложным задачам, при решении которых выполняются репродуктивная деятельность относится, например, комбинированные задания.

Рекомендации по подготовке электронных презентаций

При создании электронных презентаций необходимо найти правильный баланс между подаваемым материалом и сопровождающими его мультимедийными элементами, чтобы не снизить результативность материала.

Одним из важных моментов является сохранение единого стиля, унифицированной структуры и формы представления материала. Для правильного выбора стиля требуется знать принципы эргономики, заключающие в себя наилучшие, проверенные на практике методы использования тех или иных компонентов мультимедийной презентации.

При создании мультимедийного пособия предполагается ограничиться использованием двух или трех шрифтов. Вся презентация должна выполняться в одной цветовой палитре, например, на базе одного шаблона, также важно проверить презентацию на удобство ее чтения с экрана. Тексты презентации не должны быть большими. Выгоднее использовать сжатый, информационный стиль изложения материала. Нужно будет суметь вместить максимум информации в минимум слов, привлечь и удержать внимание аудитории. Недостаточно просто скопировать информацию с других носителей и разместить ее в презентации. При подготовке презентации возможно использование ресурсов сети Интернет, современных мультимедийных энциклопедий и электронных учебников.

Критерии оценивания по содержанию:

1) целевая проработанность;

2) структурированность в подаче представляемых материалов;

3) логичность, простота изложения;

4) правильность построения фраз и отсутствие синтаксических и орфографических ошибок;

5) наличие списка литературы и информационно-справочных материалов, использованных в работе над проектом;

6) лицензионная чистота используемых продуктов;

7) степень вовлеченности участников образовательного процесса в реализацию проекта.

Критерии оценивания по оформлению

1) объем (оптимальное количество слайдов);

2) дизайн (читаемость, наличие и соответствие графики и анимации, звуковое оформление, структурирование информации, соответствие заявленным требованиям);

3) оригинальность оформления;

4) эстетика;

5) соответствие стандартам оформления.

Планирование и организация времени, необходимого для изучения дисциплины.

Важным условием успешного освоения дисциплины «Корпоративная социальная ответственность» является создание системы правильной организации труда, позволяющей распределить учебную нагрузку равномерно в соответствии с графиком образовательного процесса. Большую помощь в этом может оказать составление плана работы на семестр, месяц, неделю, день. Его наличие позволит подчинить свободное время целям учебы, трудиться более успешно и эффективно. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подвести итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине они произошли. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана. Все задания к практическим занятиям, а также задания, вынесенные на самостоятельную работу, рекомендуется выполнять непосредственно после соответствующей темы лекционного курса, что способствует лучшему усвоению материала, позволяет своевременно выявить и устранить «пробелы» в знаниях, систематизировать ранее пройденный материал, на его основе приступить к овладению новыми знаниями и навыками.

Система академического обучения основывается на рациональном сочетании нескольких видов учебных занятий (в первую очередь, лекций и практических занятий), работа на которых обладает определенной спецификой.

Подготовка к лекциям.

Знакомство с дисциплиной происходит уже на первой лекции, где от студента требуется не просто внимание, но и самостоятельное оформление конспекта. При работе с

конспектом лекций необходимо учитывать тот фактор, что одни лекции дают ответы на конкретные вопросы темы, другие – лишь выявляют взаимосвязи между явлениями, помогая студенту понять глубинные процессы развития изучаемого предмета как в истории, так и в настоящее время.

Конспектирование лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы, предполагающий интенсивную умственную деятельность студента. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Целесообразно вначале понять основную мысль, излагаемую лектором, а затем записать ее. Желательно запись осуществлять на одной странице листа или оставляя поля, на которых позднее, при самостоятельной работе с конспектом, можно сделать дополнительные записи, отметить непонятные места.

Конспект лекции лучше подразделять на пункты, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать вопросы плана лекции, предложенные преподавателям. Следует обращать внимание на акценты, выводы, которые делает лектор, отмечая наиболее важные моменты в лекционном материале замечаниями «важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек, подчеркивая термины и определения.

Целесообразно разработать собственную систему сокращений, аббревиатур и символов. Однако при дальнейшей работе с конспектом символы лучше заменить обычными словами для быстрого зрительного восприятия текста.

Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть теоретическим материалом.

Подготовка к практическим занятиям

Подготовку к каждому практическому занятию студент должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованной к данной теме. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы практикума, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

В процессе подготовки к практическим занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной литературы. При всей полноте конспектирования лекции в ней невозможно изложить весь материал из-за лимита аудиторных часов. Поэтому самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме.

Рекомендации по работе с литературой

Работу с литературой целесообразно начать с изучения общих работ по теме, а также учебников и учебных пособий.Работу с источниками надо начинать с ознакомительного чтения, т.е. просмотреть текст, выделяя его структурные единицы. При ознакомительном

чтении закладками отмечаются те страницы, которые требуют более внимательного изучения.

В зависимости от результатов ознакомительного чтения выбирается дальнейший способ работы с источником. Если для разрешения поставленной задачи требуется изучение некоторых фрагментов текста, то используется метод выборочного чтения. Если в книге нет подробного оглавления, следует обратить внимание ученика на предметные и именные указатели.

Избранные фрагменты или весь текст (если он целиком имеет отношение к теме) требуют вдумчивого, неторопливого чтения с «мысленной проработкой» материала. Такое чтение предполагает выделение:

1) главного в тексте;

2) основных аргументов;

3) выводов.

Особое внимание следует обратить на то, вытекает тезис из аргументов или нет.

Необходимо также проанализировать, какие из утверждений автора носят проблематичный, гипотетический характер и уловить скрытые вопросы.

Понятно, что умение таким образом работать с текстом приходит далеко не сразу. Наилучший способ научиться выделять главное в тексте, улавливать проблематичный характер утверждений, давать оценку авторской позиции – это сравнительное чтение, в ходе которого студент знакомится с различными мнениями по одному и тому же вопросу, сравнивает весомость и доказательность аргументов сторон и делает вывод о наибольшей убедительности той или иной позиции.

Если в литературе встречаются разные точки зрения по тому или иному вопросу из-за сложности прошедших событий и правовых явлений, нельзя их отвергать, не разобравшись. При наличии расхождений между авторами необходимо найти рациональное зерно у каждого из них, что позволит глубже усвоить предмет изучения и более критично оценивать изучаемые вопросы. Знакомясь с особыми позициями авторов, нужно определять их схожие суждения, аргументы, выводы, а затем сравнивать их между собой и применять из них ту, которая более убедительна.

Следующим этапом работы с литературными источниками является создание конспектов, фиксирующих основные тезисы и аргументы. Можно делать записи на отдельных листах, которые потом легко систематизировать по отдельным темам изучаемого курса. Другой способ – это ведение тематических тетрадей-конспектов по одной какой-либо теме. Большие специальные работы монографического характера целесообразно конспектировать в отдельных тетрадях. Здесь важно вспомнить, что конспекты пишутся на одной стороне листа, с полями и достаточным для исправления и ремарок межстрочным расстоянием (эти правила соблюдаются для удобства редактирования). Если в конспектах приводятся цитаты, то непременно должно быть дано указание на источник (автор, название, выходные данные, № страницы). Впоследствии эта информации может быть использована при написании текста реферата или другого задания.

Таким образом, при работе с источниками и литературой важно уметь:

- сопоставлять, сравнивать, классифицировать, группировать, систематизировать информацию в соответствии с определенной учебной задачей;

- обобщать полученную информацию, оценивать прослушанное и прочитанное;

- фиксировать основное содержание сообщений; формулировать, устно и письменно, основную идею сообщения; составлять план, формулировать тезисы;

- готовить и презентовать развернутые сообщения типа доклада;

- работать в разных режимах (индивидуально, в паре, в группе), взаимодействуя друг с другом;

- пользоваться реферативными и справочными материалами;

- контролировать свои действия и действия своих товарищей, объективно оценивать свои действия;

- обращаться за помощью, дополнительными разъяснениями к преподавателю, другим студентам.

- пользоваться лингвистической или контекстуальной догадкой, словарями различного характера, различного рода подсказками, опорами в тексте (ключевые слова, структура текста, предваряющая информация и др.);

- использовать при говорении и письме перифраз, синонимичные средства, слова-описания общих понятий, разъяснения, примеры, толкования, «словотворчество»;

- повторять или перефразировать реплику собеседника в подтверждении понимания его высказывания или вопроса;

- обратиться за помощью к собеседнику (уточнить вопрос, переспросить и др.);

- использовать мимику, жесты (вообще и в тех случаях, когда языковых средств не хватает для выражения тех или иных коммуникативных намерений).

Подготовка к промежуточной аттестации.

При подготовке к промежуточной аттестации целесообразно:

- внимательно изучить перечень вопросов и определить, в каких источниках находятся сведения, необходимые для ответа на них;

- внимательно прочитать рекомендованную литературу;

- составить краткие конспекты ответов (планы ответов).

Задания для самостоятельной работы

Задание для самостоятельной работы: подготовить доклад на тему «Значение принятия обоснованных решений для обеспечения успешной деятельности организаций».

Задание для самостоятельной работы: подготовить доклад на тему «Диагностика и анализ ситуаций. Разработка вариантов решения».

Задание для самостоятельной работы: подготовиться к круглому столу по вопросам. Подготовить доклад на тему: «Акцентуация характера и ее влияние на выбор методов принятия решения.

Задание для самостоятельной работы: подготовить сообщения по одной из тем «Подготовка принятия решения», «Этапы принятия решения», «Диагностика и анализ ситуаций. Разработка вариантов решения»

Задание для самостоятельной работы:

Вопросы для обсуждения:

-Дайте определение терминам «метод», «методика», «методология».
-Опишите методы диагностики проблем.
-Опишите методы генерирования альтернатив. Сущность методов активизации мышления
-Сущность методов соединения альтернатив.
-Опишите методы оценки и выбора альтернатив и методы экспертных оценок.
-Сущность критериальных методов оценки и выбора альтернатив.
-Опишите методы реализации управленческих решений.
-Опишите индивидуальные методы принятия управленческих решений.
-Опишите коллективные методы принятия управленческих решений.
-Опишите эвристические методы принятия управленческих решений.
-Что такое креативные методы принятия нестандартных решений?
-Опишите методы экспертного ранжирования.
-Как осуществляется принятие решений в условиях определенности?
-Перечислите методы принятия решений в условиях риска.

-Перечислите методы принятия решений в условиях неопределенности. - Методы реализации управленческих решений.
-Методы диагностики проблем
-Среда принятия решений . Среда определенности
-Дисконтирование и приведенная стоимость денег
-Методы реализации и оценки результатов управленческих решений.
-Методы реализации и оценки результатов управленческих решений.
-Выработка решения в условиях риска.
-Выработка решения в условиях неопределенности
-Модели.Теория очередей. Модель управления запасами. Модели распределения ресурсов. - Транспортные модели. Экономические модели. Теория игр. Дерево решений. Методика активного коллективного тестирования.
-Сущность системного анализа.
-Основные принципы принятия решения по результатам
-Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
-Сущность метода «стоимость-эффективность» («затраты-выгоды»).
-Однокритериальная оптимизация, теория математического программирования. Задача линейного программирования. Многокритериальная оптимизация.
-Многокритериальный выбор хозяйственных решений. Сущность выбора единственного решения.

Задание для самостоятельной работы: подготовить доклад на тему «Методы реализации управленческих решений».

Задание для самостоятельной работы: подготовить сообщения по одной из тем «Ответственность руководителей за управленческие решения», «Психологическая эффективность управленческого решения», «Экономическая эффективность управленческого решения».

Рекомендации по написанию курсовой работы

1.Выбор темы и постановка задачи

Начните с чёткого определения темы: она должна быть не слишком широкой, но и не излишне узкой — чтобы хватило материала для полноценного исследования. Хорошо, если тема связана с вашей будущей профессиональной деятельностью или с реальными проблемами организаций: так проще найти данные и обосновать актуальность. Сформулируйте цель работы и 3–5 задач, которые помогут её достичь. Обязательно согласуйте тему и план с научным руководителем — это сэкономит время на последующих доработках.

2.Работа с литературой и источниками

Подберите 10–15 надёжных источников: учебники, научные статьи, отраслевые отчёты, нормативные документы. Для управленческих тем особенно полезны данные Росстата, обзоры HH.ru, отчёты компаний, отраслевые исследования. Ведите список литературы сразу: фиксируйте полные выходные данные и сохраняйте ссылки. При работе с источниками делайте краткие конспекты и отмечайте, какой материал для какого раздела подойдёт. Важно использовать актуальные данные (желательно не старше 5 лет), но классические труды по теории менеджмента можно включать без ограничений.

3.Структура работы

Стандартная структура курсовой: титульный лист, содержание, введение, основная часть (обычно 2–3 главы), заключение, список литературы, приложения (при необходимости).

Введение — ключевой раздел для обоснования работы. Здесь нужно отразить актуальность темы, степень её изученности, объект и предмет исследования, цель и задачи, методы исследования и практическую значимость.

Первая глава — теоретическая. В ней раскрываются основные понятия, подходы, модели и методы, релевантные теме. Важно не просто пересказывать источники, а систематизировать и сопоставлять разные точки зрения.

Вторая и третья главы — аналитическая и практическая. Здесь анализируется ситуация (на примере компании, отрасли, рынка) и предлагаются решения. Для менеджмента это почти всегда расчёты, таблицы, графики, анализ показателей.

Заключение — краткие выводы по каждой задаче и подтверждение достижения цели. Выводы должны прямо соотноситься с задачами из введения.

Практическая часть и расчёты

Для направления «Менеджмент» практическая часть — самая ценная. Используйте реальные данные: отчётность компании, статистику, результаты опросов, данные вакансий, внутренние регламенты (если есть доступ). Оформите расчёты в виде таблиц, а динамику и сравнения — в виде графиков или диаграмм. Каждый расчёт и показатель нужно пояснить: что он означает, как интерпретировать результат, какие выводы можно сделать. Если применяете методы принятия решений (например, матрицу приоритетов, дерево решений, расчёт NPV), обязательно опишите алгоритм и приведите пример расчёта.

4.Оформление и цитирование

Соблюдайте требования вуза к оформлению: шрифт, поля, межстрочный интервал, нумерация страниц. Все цитаты, цифры и факты должны сопровождаться ссылками на источники. Список литературы оформляйте по ГОСТу: это важно и для академической этики, и для защиты работы. Таблицы и рисунки должны иметь номера и названия, на них обязательно должны быть ссылки в тексте. Приложения используйте для громоздких расчётов, анкет, больших таблиц — они не входят в основной объём работы.

5.Стиль и логика изложения

Пишите в научном стиле: чётко, логично, без разговорных оборотов. Избегайте дословного копирования текстов — перефразируйте, обобщайте, сравнивайте. Каждый параграф должен заканчиваться кратким выводом (1–2 предложения), который подводит итог и связывает материал с общей целью работы. Следите за логикой переходов между разделами: новая глава должна продолжать предыдущую, а не выглядеть как отдельный фрагмент.

6.Проверка и доработка

Проверьте работу на уникальность – 45%. Внимательно вычитайте текст на предмет опечаток, ошибок и несоответствий. Сверьте, чтобы названия разделов в содержании совпадали с заголовками в тексте, а все таблицы и рисунки были пронумерованы и упомянуты в тексте. Оставьте 3–5 дней на финальную правку: часто именно на этом этапе находятся мелкие неточности, которые легко исправить.

6.Взаимодействие с руководителем и планирование

Разбейте работу на этапы и установите промежуточные сроки: подбор литературы, черновик введения, первая глава, практическая часть, выводы. Регулярно показывайте промежуточные результаты научному руководителю — так вы избежите серьёзных переделок в конце. Если возникают вопросы по методам, расчётам или оформлению, лучше задать их сразу

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая перечень учебно-методического обеспечения для сомостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература

1. Кузнецова Н. В. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие. — Москва: ИНФРА-М, 2024. — 222 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-16-018911-6. — URL:znanium.ru

2. Бережная Е. В., Бережной В. И. Методы и модели принятия управленческих решений: учебное пособие. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — 384 с. — ISBN 978-5-16-006914-2. — URL:infra-m

3. Диксит А., Нейлбафф Б. Теория игр. Искусство стратегического мышления в бизнесе и жизни [пер. с англ.]. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. – 464 с.

4. Пейдж С. Модельное мышление. Как анализировать сложные явления с помощью математических моделей: пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 528 с.

5. Методы принятия решений, Harvard Business Review (HBR), 10 лучших статей: пер. с англ. М.: ООО «Альпина Паблишер», 2017.

6. Зайцев М.Г., Варюхин С.Е. Методы оптимизации управления и принятия решений: примеры, задачи, кейсы: учебное пособие. – 4-е изд. М.: Издательский дом «Дело», 2015.

6.2. Дополнительная литература

1. Эддоус М. Методы принятия решений: пер. с англ. / М. Эддоус, Р. Стэнфилд; под ред чл.-корр. РАН И.И. Елисеевой. – М., 1997.

2. Гассман О., Франкенбергер К., Шик М. Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов; пер. с англ.. – М.: Альпина Паблишер, 2016.

3. Дафт Ричард Л. Менеджмент: учебник для слушателей, обучающихся по программам «Мастер делового администрирования»: пер. с англ. - 10-е изд. - СПб.: Питер, 2015.

4. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения; пер с англ. – М., 1998.

5. Голубков Е.П. Методы принятия управленческих решений в 2-х ч. Части 1 и 2: учебник и практикум для академического бакалавриата. - 3-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2017.

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1.Зуб А.Т. Принятие управленческих решений. Теория и практика. Учебное пособие.- М.: Форум, 2011.

6.4. Интернет-ресурсы, справочные системы:

1.http://www.upreshenia.ru/ Эффективные управленческие решения.

2.http://window.edu.ru/window_catalog/pdf2txt?p_id=27381&p_page=1 Управленческие решения, учебное пособие.

3.http://eup.ru/Catalog/43-400.asp Управленческие решения рефераты и работы студентов.

4.http://www.bankreferatov.ru/db/M/79DB1B12E260B72243256BD50048BF43 Управленческие решения, курсовые, лекции, рефераты.

7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Отдельные лекции и практические занятия - с использованием ПК и мультимедийного проектора. Лектором и студентами готовятся и демонстрируются компьютерные презентации во всех видах аудиторной деятельности.

Освоение дисциплины осуществляется в учебной аудитории, соответствующей по вместимости количеству студентов потока или учебной группы. Для успешного освоения дисциплины аудитория оборудована мультимедийным комплексом и экраном для демонстрации слайдовых презентаций и иных форм визуализации учебного материала.

Для демонстрации презентаций студентов на практических занятиях могут использоваться мультимедийные средства, имеющиеся в распоряжении кафедры (проектор, экран, ноутбук).

Перечень информационных технологий, программных продуктов, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине	
1	Операционная система (MS Windows XP/Vista/7);
2	Пакет офисных программ (MicrosoftOffice или OpenOffice);
3	Антивирусная программа (NOD32, Dr.Web, Kaspersky и др.);
4	Интернет-браузер (Internet Explorer, Opera, Mozilla Firefox, Google Chrome идр.);
5	Различные утилиты (Архиваторы, программы записи компакт-дисков, файловые менеджеры, программы просмотра изображений и др.);
6	• Универсальная интернет-энциклопедия Wikipedia http://ru.wikipedia.org • ЭБС Лань http://e.lanbook.com • ЭБС IPRbooks http://www.iprbookshop.ru • Сервис полнотекстового поиска по книгам http://books.google.ru/ • Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU http://elibrary.ru • Федеральный образовательный портал «Российское образование» http://www.edu.ru