

**Автономная некоммерческая организация
высшего образования
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГУМАНИТАРНЫЙ ИНСТИТУТ»**

Факультет **экономический**

Кафедра экономики и менеджмента



Утверждаю:
Ректор АНО ВО «ВГИ»
С.М. Бельский
«19» мая 2023 г.

**Учебно-методический комплекс по дисциплине
«МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»**

ФГОС ВО:	12 августа 2020 г. № 970
Дата утверждения, № приказа	
Направление (шифр и название)	38.03.02 «Менеджмент»
Квалификация (степень)	Бакалавр
Дата принятия, № протокола Ученого совета	19 мая 2023 г. Протокол №11

Волгоград 2023 г.

**Автономная некоммерческая организация
высшего образования
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГУМАНИТАРНЫЙ ИНСТИТУТ»**

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»

**Основная профессиональная образовательная программа
высшего образования - программа бакалавриата
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент**

Направленность (профиль) программы: «Менеджмент организации»

(в сферах :исследования и анализа рынков продуктов, услуг и технологий; продвижения и организации продаж продуктов, услуг и технологий; управления проектами, стратегического и тактического планирования и организации производства).

**Форма обучения
очная, очно-заочная, заочная**

Волгоград 2023г.

1. Цели и задачи освоения дисциплины.

Целями освоения дисциплины «Методы принятия управленческих решений» являются формирование теоретических знаний о математических, статистических и количественных методах разработки, принятия и реализации управленческих решений и практических навыков, находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность.

В процессе освоения дисциплины студент готовится к решению следующих профессиональных задач:

- применение современных методов принятия управленческих решений, используемых в практической деятельности отечественных и зарубежных организаций;
- принятие эффективных управленческих решений;
- самостоятельно разрабатывать и принимать управленческие решения и адаптировать методы принятия управленческих решений, исходя из особенностей конкретного объекта управления.

2. Место дисциплины в структуре ОПОП.

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» относится к Блоку 1 обязательной части.

3. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения основной профессиональной образовательной программы бакалавриата, обеспечивающие достижение планируемых результатов освоения образовательной программы

В результате освоения учебной дисциплины обеспечивается формирование компетенций.

УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач

- УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений

- владением навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления (ПК -10);

Наименование и код компетенции (Результаты освоения программы бакалавриата)	Индикатор достижения компетенций Составляющие результатов освоения Показатели оценивания (знания, умения, навыки)
УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез	Знать: роль менеджера, а также роль его подчиненных, коллег и вышестоящих руководителей в процессе принятия решений, возможностях и ограничениях существующих стилей и возможных подходов к принятию решений; требования к качеству управленческих решений; технологию разработки и реализации управленческих решений; модели и методы теории принятия

<p>информации, применять системный подход для решения поставленных задач</p>	<p>решений; методы анализа, прогнозирования, экономического обоснования и выбора управленческих решений.</p> <p>Уметь: выявлять управленческую проблему; определять тип задачи принятия решений, с которой он сталкивается; осуществлять информационное обеспечение процесса разработки решений; разрабатывать возможные направления действия для решения проблемы; осуществлять оценку альтернатив; выбирать и обосновывать рациональные (оптимальные) варианты действия для решения проблемы, понимать, что означает полученный результат и как его использовать для принятия разумного управленческого решения; проводить расчеты и анализ решений по изучаемым в курсе моделям и методам на персональном компьютере; проектировать и организовывать процесс принятия решений; организовывать и контролировать выполнение принятого решения.</p> <p>Владеть навыками: разработки технологических форм принятия управленческих решений, экономическими методами анализа поведения потребителей, производителей, собственников ресурсов и государства.</p>
<p>УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений</p> <p>- владением</p>	<p>Знать: сущности и функций управленческих решений, различий в принятии управленческих решений; основные виды управленческих решений и методы их принятия; основные математические модели принятия решений;</p> <p>Уметь: анализировать образцы принятия управленческих решений; решать типовые математические задачи, используемые при принятии управленческих решений; использовать математический язык и математическую символику при построении организационно-управленческих моделей; применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений и строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели;</p> <p>Владеть навыками: совершенствования процесса принятия управленческих решений; использования математических, статистических и количественных методов решения типовых организационно-управленческих задач; владения методами реализации основных управленческих функций.</p> <p>Знать: основные виды управленческих решений и методы их принятия; основные математические модели принятия решений;</p>

навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно- управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления (ПК -10);	
	Уметь: применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений и строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели;
	владеть навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления

Очная форма обучения

4. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы, 144 часа, в т.ч. контактная работа обучающихся с преподавателем - лекционные занятия 34 часов, практические занятия 34 часов, форма контроля – экзамен, трудоемкость экзамена 36 часов.

Самостоятельная работа 40 часов.

5. Содержание дисциплины (очная форма обучения)

5.1. Учебно-тематический план.

Учебно-тематический план дисциплины

№ п/п	Наименование раздела (темы) дисциплины	Количество часов			
		Контактная работа		Самостоятел. работа	Всего
		Лекции	Практические занятия		

1.	Методы управления. Сущность и виды управленческих решений. Роль принятия решений в управлении.	6	6	8	20
2.	Типология управленческих решений. Процесс принятия и реализации управленческих решений	6	6	8	20
3.	Методы принятия управленческих решений. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности. Практика применения математических методов в выборе хозяйственных решений.	8	8	8	24
4.	Эффективность управленческих решений. Методы оптимизации управленческих решений	6	6	8	20
5.	Реализация и контроль исполнения управленческих решений. Психологические аспекты процесса принятия и реализации управленческих решений	8	8	8	24
	Вид промежуточной аттестации (зачет, экзамен)	Экзамен			36
	Всего часов:	34	34	40	144

5.2. Содержание лекционных занятий.

Тема 1. Методы управления. Сущность и виды управленческих решений. Роль принятия решений в управлении.

Понятие и сущность метода управления. Метод как способ достижения какой-либо цели, решения конкретной задачи. Организация как система, предназначенная для решения проблем. Методы управления как совокупность методов планирования, организации, контроля, координации, мотивации, принятия решений, коммуникаций, методов работы с информацией и др. Методы принятия решений как методы управления.

Классификация методов управления.

Методы аналогий, структуризации целей, организационного моделирования. Экспертно-аналитический метод. Методы активного и пассивного контроля. Методы и способы контроля неконтролируемых частей организации. Методы руководства (влияние, лидерство и власть, представительство, коммуникации и др.).

Методы принятия управленческих решений. Количественные и качественные методы принятия решений. Количественные (математические) методы. Дескриптивные (качественные) модели принятия решений. Нормативные (смешанные, качественно-количественные) методы принятия решений. Голосование и переговоры как методы принятия групповых решений. Методы принятия решений в условиях неопределенности.

Основные свойства управленческого решения. Типология управленческих решений: «объектное решение», «организационное решение» и «коммуникационное решение». Значение принятия обоснованных решений для обеспечения успешной деятельности организаций. Классификация управленческих решений. Основным формы разработки управленческого решения.

Занятие проводится в форме презентации.

Тема 2. Типология управленческих решений. Процесс принятия и реализации управленческих решений.

Понятие и свойства управленческого решения. Отличие управленческих решений от других видов решений, принимаемых в организации. Классификация управленческих решений по объекту управления, характеру процесса принятия решения, количеству альтернатив, срокам действия, частоте принятия, форме, содержанию, возможности автоматизации, прогнозной эффективности и т.п. Факторы, критерии и ограничения при принятии управленческих решений. Основные характеристики качества управленческого решения. Условия и факторы обеспечения качества управленческих решений.

Диагностика и анализ ситуаций Разработка вариантов решения. Стадия разработки вариантов решений, отвечающих потребностям ситуации и позволяющих устранить выявленные недостатки.

Выбор наилучшего решения. Реализация решения. Процесс претворения . Организация выполнения решения. Мониторинг выполнения решения . Основная модель принятия решений. Составные части модели принятия решения

Оцениваемые альтернативы Обнаружение и исследование альтернатив действий. Результаты альтернатив действий. Выбор одной альтернативы действий. решений. Состояние внешней среды и их влияние на принятие решения Целевая функция. Детерминанты (факторы) решения Вторичные детерминанты решения .Классификация моделей. По виду отображения реальной действительности принято выделять следующие модели: физическую, графическую и математическую.

Дескриптивные (описательные) модели.

Нормативные (аналитические, оптимизационные) модели независимыми . Классическая (нормативная) модель принятия решений . Административная (дескриптивная) модель принятия решений. Ограниченная рациональность и приемлемость. Политическая модель принятия решений. Организация выполнения решения. Мониторинг выполнения решения.

Теория принятия решений. Управленческая информация, сбор, анализ, хранение. Виды учета на предприятии. Оперативный, бухгалтерский и статистический учет на предприятии, их взаимосвязь и роль в управлении. Отчетность предприятия.

Информационное обеспечение принятия управленческих решений. Методы принятия управленческих решений. Процесс подготовки, формирования и принятия решений. Сущность реализации принятых решений. Руководитель (ЛПР) и его роль в принятии решений. Основные принципы базирования процесса выбора и обоснования хозяйственных решений.

Делегирование и ответственность в системе менеджмента. Организационные полномочия. Сущность и особенности управленческих решений. Теория принятия решений и основные направления исследований. Виды управленческих решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Технология подготовки и принятия решений. Постановка задачи.

Анализ проблемной ситуации. Формирование целей и ограничений решения. Формирование и оценка решений. Выбор решений.

Организация разработки и реализации решений. Организация разработки и доведения решений до исполнителей. Организация исполнения
Занятие проводится в форме презентации.

Тема 3. Методы принятия управленческих решений. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности. Практика применения математических методов в выборе хозяйственных решений

Методы, используемые на этапе диагностики проблем: методы сравнения, факторного анализа, моделирования и прогнозирования. Экономико-математическое моделирование.

Теория массового обслуживания (теория очередей). Теория запасов. Экономический анализ. Методы прогнозирования используются для предвидения изменений и последствий влияния внешней и внутренней среды на организацию и подразделяются на количественные и качественные. Методы генерирования альтернатив. Методы оценки и выбора альтернатив.

Экспертные суждения. Экспертное ранжирование. Критериальные методы. Среда принятия решений. Среда определенности. Среда риска. Среда неопределенности.

Выработка решения в условиях определенности Оптимизационный анализ. Выработка решения в условиях риска.

Выработка решения в условиях неопределенности . Минимаксный критерий Сэвиджа. Критерий Лапласа, или Байесов.

Дисконтирование и приведенная стоимость денег .Методы реализации и оценки результатов управленческих решений.

Прогнозирование. Экспертные методы. Метод предпочтения. Метод ранга. Первый метод попарного сопоставления. Второй метод попарного сопоставления. Метод полного попарного сопоставления. Метод последовательных сопоставлений. Ситуативные модели. Сетевой метод. Метод номинальной групповой техники. Принятие решений с помощью шкал.

Модели. Теория очередей. Модель управления запасами. Модели распределения ресурсов. Транспортные модели. Экономические модели. Теория игр. Дерево решений. Методика активного коллективного тестирования.

Сущность системного анализа. Характерные черты системного анализа. Методы системного анализа. Виды проблем, решаемых с помощью методов системного анализа. Важнейшие принципы системного анализа. Построение обобщённой модели, цель и подходы к решению задач. Одно и много критериальные задачи, решаемые методом системного анализа. Правила выбора решений.

Основные принципы принятия решения по результатам

Характерные особенности метода управления по результатам. Центральная задача предприятия при управлении по результатам. Анализ факторов успеха (неудачи), выбор цели и пути реализации хозяйственных решений. Применимость метода принятия решений по результатам. Эффективность метода и его оценка.

Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска. Сущность риска и неопределенности. Сущность принятия решений в условиях риска и неопределенности. Классификация рисков. Методы оценки степени риска. Этапы исследования риска. Способы управления риском. Методы и приемы разработки и принятия управленческих решений в условиях риска и неопределенности.

Методы повышения надёжности при принятии и реализации хозяйственных решений

Сущность и общие понятия надёжности системы. Надёжность принимаемых решений. Отказы и сбои в производстве. Показатели количественного определения надёжности. Организационно-технологическая надёжность достижения заданного результата. Требуемая надёжность. Пути повышения надёжности. Планирование и управление предприятием при нестабильном производстве. Разработка реалистичных планов.

Практика применения математических методов в выборе хозяйственных решений. Сущность метода «стоимость-эффективность» («затраты-выгоды»). Модели метода и их синтез. Рекомендации по принятию решения. Общие понятия о теории полезности. Область применения. Матрица линий поведения и объективных условий. Максимальная ожидаемая полезность. Сущность линейного программирования. Теория массового обслуживания и её применимость в области принятия решений.

Однокритериальная оптимизация, теория математического программирования. Задача линейного программирования. Многокритериальная оптимизация. Элементы теории

дискретной оптимизации. Динамические задачи оптимизации. Принятие решений в условиях неопределенности: игровой подход. Неантагонистические бескоалиционные игры.

Тема 4. Эффективность управленческих решений. Методы оптимизации управленческих решений

Эффективность менеджмента и эффективность управленческих решений
Эффективность менеджмента в зарубежной литературе
Управленческие решения как результат управленческой деятельности. Результаты управленческих решений. Затраты управленческих решений.

Эффективность управленческого решения. Экономическая эффективность управленческого решения. Социальная эффективность управленческого решения. Технологическая эффективность управленческого решения. Психологическая эффективность управленческого решения. Правовая эффективность управленческого решения. Экологическая эффективность управленческого решения. Этическая эффективность управленческого решения. Политическая эффективность управленческого решения.

Метод сравнения различных вариантов. Косвенный метод по конечным результатам. Ответственность руководителей за управленческие решения.

Методы оптимизации управленческих решений. Понятие оптимального и рационального управленческих решений. Типы задач принятия решений в соответствии с типом ситуации: в условиях определенности, неопределенности, риска, конфликта. Понятие метода разработки и принятия решения. Классификация методов разработки и принятия решений по типу условий, этапу процесса разработки и принятия, сфере деятельности лица, принимающего решение, и т.п. Методы, применяемые на этапе диагностики проблемы и формулировки критериев и ограничений. Методы, применяемые на этапе определения альтернатив. Методы, применяемые на этапе оценки альтернатив. Методы, применяемые на этапе выбора, реализации решения и оценки результата.

Технико-экономическое обоснование и оценка вариантов решения. Значимость альтернатив. Последовательность процедуры формирования и оценки решений.

Экспертные оценки в выработке хозяйственных решений

Сущность метода экспертных оценок. Область применения метода. Достоверность метода. Применение экспертных оценок с позиций системного подхода. Порядок проведения экспертизы. Процедуры, выполняемые при проведении экспертизы. Виды экспертиз. Индивидуальные и коллективные экспертизы. Обработка результатов.

Тема 5. Реализация и контроль исполнения управленческих решений. Психологические аспекты процесса принятия и реализации управленческих решений

Функции и виды контроля. Содержание контроля. Процесс осуществления контроля. Инструменты и характеристики эффективного контроля реализации управленческих решений. Сущность и виды ответственности руководителей за принятые решения.

Этапы переработки информации, типы памяти. Модель памяти. Кратковременная память. Кодирование. Хранение. Магическое число. Денежный насос. Последовательная обработка информации. Дескриптивные исследования многокритериальных проблем. Прослеживание процесса принятия решений. Информационная доска. Метод фиксации движений глаз. Результаты дескриптивных исследований. Психологические теории человеческого поведения при принятии решений. Теория поиска доминантной структуры. Теория конструирования стратегий. Связь психологии с процессом принятия управленческих решений.

Принятие управленческих решений с использованием методики активного коллективного тестирования. Общее состояние организационной среды. Проблемы организации. Оценка проблем организации с распределением их по объектам. Проблемы,

ранжированные по значению целесообразности. Предложения по выявленным проблемам предприятия.

Игровое моделирование процесса принятия управленческого решения командой топ-менеджеров Этапы подготовки, проведения и подведения итогов игры.

Социально-психологические аспекты принятия управленческих решений. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения. Использование власти и влияния при принятии управленческих решений. Индивидуальные качества менеджера и стиль руководства в процессе принятия решения. Управление изменениями и конфликтами в процессе разработки и реализации управленческих решений.

5.3. Содержание практических (семинарских) занятий.

Практическое (семинарское) занятие.

Тема 1. Методы управления. Сущность и виды управленческих решений. Роль принятия решений в управлении.

1. Понятие и сущность метода управления.
2. Методы управления как совокупность методов планирования, организации, контроля, координации, мотивации, принятия решений, коммуникаций
3. Научные и эмпирические методы управления.
4. Методы управления выполнением управленческих функций. Методы планирования, организации, контроля, координации, регулирования, мотивации.
5. Методы принятия управленческих решений.
6. Значение принятия обоснованных решений для обеспечения успешной деятельности организаций.
7. Основные формы разработки управленческого решения
8. Содержание понятия «управленческие решения».
9. Роль управленческих решений в процессах управления.
10. Понятия «проблема», «ситуация», «цель» и их значение в процессе принятия управленческих решений.
11. Основные характеристики управленческих решений.
12. Основные принципы принятия управленческих решений.
13. Типология управленческих решений.
14. Классификация управленческих решений.
15. Виды управленческих решений по уровню творческого вклада.
16. Основные требования к управленческим решениям.
17. Основные факторы, влияющие на качество управленческих решений.
18. Формы подготовки (принятия) и реализации управленческого решения.

Задания.

Вопросы для обсуждения:

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.

Ситуационные задачи:

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?

Тема 2. Типология управленческих решений. Процесс принятия и реализации управленческих решений.

1. Классификация управленческих решений по объекту управления, характеру процесса принятия решения, количеству альтернатив, срокам действия, частоте принятия, форме, содержанию, возможности автоматизации, прогнозной эффективности и т.п
2. Диагностика и анализ ситуаций. Разработка вариантов решения
3. Выбор наилучшего решения. Реализация решения
4. Составные части модели принятия решения
5. Состояние внешней среды и их влияние на принятие решения Целевая функция.
6. Детерминанты (факторы) решения
7. Классификация моделей
8. Процесс подготовки, формирования и принятия решений
9. Формирование и оценка решений
10. Организация разработки и доведения решений до исполнителей. Организация исполнения решений.

11. Факторы, критерии и ограничения при принятии управленческих решений. Основные характеристики качества управленческого решения. Условия и факторы обеспечения качества управленческих решений.

Задания.

Вопросы для обсуждения:

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 принятия 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?

Ситуационные задачи:

Ситуация 1 Вам нужно принять решение: открывать в городе гостиницу или не открывать. Укажите ваши действия по выбору цели и сбору информации.

Ситуация 2 Исходя из задания, изложенного в ситуации 1, и собранной информации осуществляется подготовительный анализ альтернатив для принятия решения.

Ситуация 3 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 4 Допустим, что вами уже принято окончательное решение о строительстве фешенебельной гостиницы на 30 номеров люкс. Определите ваши действия по реализации решения.

Ситуация 5 Известно, что на рынке компьютеров ежемесячно может быть реализовано до 5 тыс. единиц этой техники. Действующие фирмы реализуют только 4 тыс. Они предполагают нарастить их выпуск до 4,2 тыс. Доход от продажи каждого компьютера составляет 100 у.е. Ваша фирма производит видеомagnитофоны. По данным маркетинговых исследований можно увеличить их выпуск на 400 единиц. Доход от продажи каждого – 200 у.е. Перед вами стоит дилемма, что выгоднее сделать: перепрофилировать производство на выпуск компьютеров, что обойдется в 3 0000 у.е., или расширить выпуск магнитофонов, что будет стоить 20 000 у.е. Ваша задача состоит в следующем: а. Определить факторы, которые вы будете учитывать при принятии решения. б. Определить весь перечень возможных альтернатив. с. Провести расчеты доходности. d. Выбрать единственное решение.

Ситуация 6 Ваша фирма производит 5 000 компьютеров. Для того чтобы усиленно противодействовать конкурентам, вам предстоит решить задачу: 1. Либо снизить цену на продукцию на 10%. Тогда ваш доход с продажи каждого компьютера сократится с 300 у.е. до 200 у.е. 2. Либо усилить рекламу и увеличить сеть сбытовых организаций. При этом рекламные затраты на единицу продукции возрастут с 100 у.е. до 150 у.е., а сбытовые – 50 до 120 у.е. Вам предстоит: а. Определить факторы, которые будут учитываться при принятии решения, и перечень альтернатив. б. Рассчитать доходность. с. Принять единственное решение.

Ситуация 7 В результате усиления натиска конкурентов у вас возникли сложности со сбытом компьютеров. Имеются следующие варианты решения задачи: 1. Снизить производство компьютеров с 5 000 до 4 000. При этом ваши потери составят 50 000 у.е. 2. Усовершенствовать качество компьютеров. Тогда потери дохода от усовершенствования составят 20 000 у.е. и от внесения изменений в технологию – 30 000 у.е. 3. Усилить рекламную компанию. В этом случае затраты на единицу продукции возрастут на 8 у.е. Определить факторы, влияющие на принятие решения. Рассчитайте доходность. Выберите окончательное решение.

Тема 3. Методы принятия управленческих решений. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности. Практика применения математических методов в выборе хозяйственных решений

1. Терминам «метод», «методика», «методология».

2. Методы диагностики проблем.
3. Методы генерирования альтернатив. Сущность методов активизации мышления
4. Сущность методов соединения альтернатив.
5. Методы оценки и выбора альтернатив и методы экспертных оценок.
6. Критериальных методов оценки и выбора альтернатив.
7. Методы реализации управленческих решений.
8. Индивидуальные методы принятия управленческих решений.
9. Коллективные методы принятия управленческих решений.
10. Эвристические методы принятия управленческих решений.
11. Креативные методы принятия нестандартных решений.
12. Методы экспертного ранжирования.
13. Принятие решений в условиях определенности.
14. Методы принятия решений в условиях риска.
15. Методы принятия решений в условиях неопределенности.
16. Методы реализации управленческих решений.
17. Методы диагностики проблем
18. Среда принятия решений. Среда определенности
19. Дисконтирование и приведенная стоимость денег
20. Методы реализации и оценки результатов управленческих решений.
21. Методы диагностики проблем
22. Методы реализации и оценки результатов управленческих решений.
23. Выработка решения в условиях риска.
24. Выработка решения в условиях неопределенности
25. Модели. Теория очередей. Модель управления запасами. Модели распределения ресурсов. Транспортные модели. Экономические модели. Теория игр. Дерево решений. Методика активного коллективного тестирования.
26. Сущность системного анализа.
27. Основные принципы принятия решения по результатам
28. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
29. Сущность метода «стоимость-эффективность» («затраты-выгоды»).
30. Однокритериальная оптимизация, теория математического программирования. Задача линейного программирования. Многокритериальная оптимизация.
31. Сущность риска и неопределенности.
32. Классификация рисков. Методы оценки степени риска. Этапы исследования риска.
33. Методы и приемы разработки и принятия управленческих решений в условиях риска и неопределенности.
34. Выбор решений в условиях определенности, риска и неопределенности.
35. Виды задач и неоптимальные решения. Выбор решений в условиях вероятностного развития событий.
36. -Риск при выборе решений. Снижение неопределенности при выборе решений. Матрица решений в условиях риска.
37. Принципы минимакса и максимакса. Рациональная стратегия и критерий максимального среднего выигрыша. Групповой выбор хозяйственных решений. Определение эффективных хозяйственных решений.
38. Многокритериальный выбор хозяйственных решений. Сущность выбора единственного решения.

Задания.

Вопросы для обсуждения:

1. Всегда ли управленческие решения принимаются в условиях полной определенности?
2. Почему управленческие решения часто содержат неопределенность и риск?

3. Как вы понимаете понятия «неопределенность» и «риск»?
4. Какие способы оценки степени риска существуют?
5. Что такое риск-менеджмент?
6. Что такое чистый и спекулятивный риски?
7. Как классифицируются риски по признаку происхождения и по структурному признаку?
8. Чем отличаются вынужденный и не вынужденный риски?
9. Как определяется наиболее вероятный результат принятого управленческого решения?
10. Как рассчитываются дисперсия и вариация в риск-менеджменте?
11. Какова роль информации при управлении риском?
12. Какие функции реализуют объект и субъект в риск-менеджменте?
13. Назовите основные приемы риск-менеджмента.
14. Сформулируйте значение термина "неопределенность" для УР?
15. В чем заключается содержание неопределенность как явления и процесса?
16. Перечислите основные виды неопределенности.
17. Как проводится оценка неопределенности?
18. В чем заключается природа неопределенности?
19. Как подразделяются области эффективных решений в зависимости от уровня неопределенности и характера управленческой деятельности?
20. Какое влияние оказывают характеристики информации на степень неопределенности?
21. Какие типовые ошибки возникают в компании при большом объеме неопределенностей?
22. Какое влияние оказывает профессионализм персонала на степень неопределенности?
23. Каким образом осуществляется переход неопределенностей в риски?
24. В чем заключается сущность термина "риск"?
25. По каким параметрам осуществляется классификация рисков?
26. Сформулируйте основные положения теории предпочтения.
27. Как оценить уровень риска?
28. Как осуществляется оценка степени риска?
29. Как оценить последствия риска?
30. Каковы особенности разработки решений при неопределенности ситуации?
31. Какие основные типы ошибок в управленческой деятельности увеличивают неопределенности при разработке УР?
32. Как уменьшить отрицательные последствия рисков?
33. Какие виды стратегий применяются для управления риском?
34. Назовите основные этапы снижения рисков.
35. В чем заключается системное страхование бизнеса?
36. Может ли быть управленческое решение объектом страхования?

Практические задания:

Задание 1 План годового выпуска продукции производственного предприятия составляет 800 единиц, при этом на каждую единицу готовой продукции требуется 1 единица комплектующего изделия КИ-1. Известно, что стоимость подачи одного заказа составляет 200 руб., цена единицы комплектующего изделия – 480 руб., а стоимость содержания комплектующего изделия на складе составляет 15% его цены. Требуется определить оптимальный размер заказа на комплектующее изделие КИ-1. Решение Затраты на содержание запасов в определенный период складываются из следующих элементов:

- 1) суммарная стоимость подачи заказов;
- 2) цена заказываемого комплектующего изделия;
- 3) стоимость хранения запаса.

Оптимальный размер заказа соответствует минимальной величине совокупных издержек. Исходя из этого, для расчета оптимального размера заказа используется формула

Вилсона. Формула Вилсона (Wilson) имеет вид: где Q – оптимальный размер заказа, шт.; A – затраты на поставку единицы заказываемого продукта, руб.; S – потребность в заказываемом продукте за определенный период, шт.; W – затраты на хранение единицы запаса, руб./шт. Используя формулу, определяем оптимальный размер заказа по имеющимся исходным данным: Округление оптимального размера заказа в большую сторону помогает избежать дефицита комплектующего изделия. Таким образом, оптимальный размер заказа составляет 95 шт.

Задание 2 По данным учета затрат стоимость подачи одного заказа на комплектующее изделие составляет 158 руб., годовая потребность в комплектующем равна 10 568 шт., цена единицы комплектующего – 256 руб., стоимость хранения комплектующего изделия равна 25% его цены. Определите оптимальный размер заказа на комплектующее изделие.

Задание 3 Известно, что издержки выполнения заказа составляют 2 у.е. за 1 т, количество необходимого материала равно 1250 т, закупочная цена 1 т – 150 у.е., издержки хранения составляют 20% цены. Определите оптимальный размер заказа (партии поставки).

Задание 4 Годовая потребность в материалах составляет 1550 шт., число рабочих дней в году – 226, оптимальный размер заказа – 75 шт., время поставки каждой партии – 10 дней, возможная задержка поставки – 2 дня. Определите параметры системы управления запасами с фиксированным размером заказа.

Задание 5 Исходные данные те же, что и в задаче 4. Рассчитайте параметры системы управления запасами с фиксированным интервалом времени между заказами.

Занятие проводится в форме ролевой игры.

Тема 4. Эффективность управленческих решений. Методы оптимизации управленческих решений

1. Эффективность менеджмента и эффективность управленческих решений.
2. Управленческие решения как результат управленческой деятельности.
3. Экономическая эффективность управленческого решения.
4. Социальная эффективность управленческого решения.
5. Технологическая эффективность управленческого решения.
6. Психологическая эффективность управленческого решения.
7. Этическая эффективность управленческого решения.
8. Ответственность руководителей за управленческие решения.
9. Методы оптимизации управленческих решений.
10. Экспертные оценки в выработке хозяйственных решений.
11. Понятия «эффект от принятия управленческого решения» и «эффективность управленческого решения».
12. Методы расчета экономической эффективности подготовки и принятия управленческого решения.
13. Особенности систем интеллектуальной, аналитической и информационной поддержки процесса принятия управленческих решений. Организация ситуационных центров.
14. Ответственность, в системах принятия и реализации управленческих решений? Виды ответственности.
15. Основные типы ошибочных решений.

Задания.

Вопросы для обсуждения:

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.

Практические задания:

Задание 1. 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 2 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.
Занятие проводится в форме дискуссии.

Тема 5. Реализация и контроль исполнения управленческих решений. Психологические аспекты процесса принятия и реализации управленческих решений

1. Функции и виды контроля. Содержание контроля.
2. Инструменты и характеристики эффективного контроля реализации управленческих решений. Сущность и виды ответственности руководителей за принятые решения.
3. Обеспечение выполнения принятых решений. Задания плана. План контроля. Отклонения от плана и их корректировка.
4. Оценка действующей системы управления. Оценка эффективности производства. Эффективность достижения цели.
5. Задачи совершенствования методов и приёмов принятия и обоснования хозяйственных решений, их экономической и социальной эффективности.
6. Индивидуальные качества менеджера и стиль руководства в процессе принятия решения.
7. Управление изменениями и конфликтами в процессе разработки и реализации управленческих решений.
8. Принятие управленческих решений с использованием методики активного коллективного тестирования.
9. Оценка проблем организации с распределением их по объектам. Проблемы, ранжированные по значению целесообразности. Предложения по выявленным проблемам предприятия.
10. Этапы переработки информации, типы памяти.
11. Психологические теории человеческого поведения при принятии решений. Теория поиска доминантной структуры
12. Связь психологии с процессом принятия управленческих решений.
13. Принятие управленческих решений с использованием методики активного коллективного тестирования.
14. Игровое моделирование процесса принятия управленческого решения командой топ-менеджеров
15. Социально-психологические аспекты принятия управленческих решений.
16. Методы выбора коллективных решений.
17. Правило большинства голосов.
18. Принятие коллективных решений в малых группах.

19. Организация и проведение конференций по принятию решений.

20. Метод организации работы группы принятия решения (ГПР). Проведение конференции по принятию решений. Принятие решений в организациях.

Задания.

Вопросы для обсуждения:

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 разработки 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?
21. Как концепция управленческой решетки Блейка — Моутон может быть использована при разработке и принятии управленческих решений?
22. Изложите суть модели Врума — Йеттона.
23. По каким критериям оценивается ситуация при использовании модели Врума — Йеттона?
24. Почему управление изменениями и конфликтами имеет такое большое значение при разработке и принятии управленческих решений?
25. Каковы причины изменений?
26. На каких уровнях осуществляются изменения?
27. Перечислите виды изменений?
28. Перечислите проблемы, возникающие на различных этапах проведения изменений.
29. Какие стратегии проведения изменений существуют?
30. Почему возникает конфликт?
31. Перечислите позитивные и негативные последствия конфликта?
32. Как конфликт может повлиять на эффективность управленческого решения?
33. Какие типы конфликтов существуют?
34. Какие уровни конфликтов существуют?
35. Как можно управлять конфликтной ситуацией?
36. Для чего нужен контроль реализации управленческих решений?
37. Всегда ли необходим контроль при реализации управленческих решений?
38. Как осуществляется контроль реализации управленческих решений?

39. Что подлежит контролю при реализации планов и решений?
 40. Кто осуществляет контроль?
 41. Назовите основные элементы контроля.
 42. Какие виды контроля управленческих решений вы знаете?

5.4. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы

№ п/п	Наименование раздела (темы) дисциплины для самостоятельного изучения	Учебно-методическая документация (список рекомендуемой литературы (основная, дополнительная), ресурсы «Интернет», информационно-справочные системы)	Учебно-методические средства
1.	<p>Методы управления. Сущность и виды управленческих решений. Роль принятия решений в управлении.</p>	<p>Литература Основная литература: 1.Пантелеева М.С. Методы принятия управленческих решений : учебно-методическое пособие / Пантелеева М.С.. — Москва : МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ, 2020. — 35 с. — ISBN 978-5-7264-2077-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/95521.html — Режим доступа: для авторизир. пользователей - ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература: 1. Теория и методы разработки управленческих решений. Поддержка принятия решений с элементами нечеткой логики [Электронный ресурс]: учебное пособие/ О.Н. Лучко [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Омск: Омский государственный институт сервиса, 2012.— 110 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/12704.— ЭБС «IPRbooks», по паролю 2. Федосеев С.В. Принятие управленческих решений в инновационной сфере [Электронный ресурс]: хрестоматия. Учебно-методический комплекс/ Федосеев С.В., Беркетов Г.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Евразийский открытый институт, 2012.— 186 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/14645.— ЭБС «IPRbooks», по паролю 3. Смаржевский И.А. Коммуникационный аспект принятия управленческих решений в проектном менеджменте [Электронный ресурс]: монография/ Смаржевский И.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Российский университет дружбы народов, 2012.— 112 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/22183.— ЭБС «IPRbooks», по паролю 4. Юкаева В.С. Принятие управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник/ Юкаева В.С., Зубарева Е.В., Чувилова В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2012.— 324 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/14084.— ЭБС «IPRbooks», по паролю 5. Балдин К.В. Управленческие решения (7-е издание) [Электронный ресурс]: учебник/ Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2012.— 496 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/10997.— ЭБС</p>	<p>Опрос Подготовка докладов и рефератов</p>

		<p>«IPRbooks», по паролю</p> <p>6. Литвак Б.Г. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник/ Литвак Б.Г.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 512 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/17052.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>7. Балдин К.В. Управленческие решения (8-е издание) [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2014.— 495 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/24838.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>8. Корнеев А.М. Методы принятия решений [Электронный ресурс]: методические указания к проведению практических занятий по курсу «Теория принятия решений»/ Корнеев А.М.— Электрон. текстовые данные.— Липецк: Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2012.— 19 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/22892.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>9. Карданская Н.Л. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник/ Карданская Н.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 439 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/10489.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>10. Сенченко П.В. Документационное обеспечение управленческих решений [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Сенченко П.В., Ехлаков Ю.П., Кириенко В.Е.— Электрон. текстовые данные.— Томск: Эль Контент, Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2011.— 142 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/13879.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>11. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник/ Учитель Ю.Г., Терновой А.И., Терновой К.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 383 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/15457.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>12. Литвак Б.Г. Управленческие решения [Электронный ресурс]: практикум/ Литвак Б.Г.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 448 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/17053.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>13. Соколов А.В. Методы оптимальных решений. Общие положения. Математическое программирование. Том 1 [Электронный ресурс]/ Соколов А.В., Токарев В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ФИЗМАТЛИТ, 2011.— 562 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/12922.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>14. Токарев В.В. Методы оптимальных решений. Многокритериальность. Динамика. Неопределенность Том 2 [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Токарев</p>	
--	--	--	--

		<p>В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ФИЗМАТЛИТ, 2011.— 415 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/12923.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>15. Соколов А.В. Методы оптимальных решений. Том 1. Общие положения. Математическое программирование [Электронный ресурс]/ Соколов А.В., Токарев В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ФИЗМАТЛИТ, 2012.— 562 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/25010.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>16. Токарев В.В. Методы оптимальных решений. Том 2. Многокритериальность. Динамика. Неопределенность [Электронный ресурс]/ Токарев В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ФИЗМАТЛИТ, 2012.— 415 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/25011.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>17. Кривошей В.А. Экономические методы оценки рисков торговой организации [Электронный ресурс]: монография/ Кривошей В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: ИД «Экономическая газета», ИТКОР, 2012.— 176 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8386.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>18. Козырева Т.В. Управленческий учет в туризме [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Козырева Т.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Российская международная академия туризма, Советский спорт, 2011.— 156 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/14300.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>ИНТЕРНЕТ ресурсы http://www.ict.edu.ru/ Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании» http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1 Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	
2.	Типология управленческих решений. Процесс принятия и реализации управленческих решений	<p>Литература</p> <p>Основная литература:</p> <p>1.Пантелеева М.С. Методы принятия управленческих решений : учебно-методическое пособие / Пантелеева М.С.. — Москва : МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ, 2020. — 35 с. — ISBN 978-5-7264-2077-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/95521.html — Режим доступа: для авторизир. пользователей - ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <p>1. Теория и методы разработки управленческих решений. Поддержка принятия решений с элементами нечеткой логики [Электронный ресурс]: учебное пособие/ О.Н. Лучко [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Омск: Омский государственный институт сервиса, 2012.— 110 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/12704.— ЭБС «IPRbooks», по</p>	Опрос Подготовка докладов и рефератов

		<p>паролю</p> <p>2. Федосеев С.В. Принятие управленческих решений в инновационной сфере [Электронный ресурс]: хрестоматия. Учебно-методический комплекс/ Федосеев С.В., Беркетов Г.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Евразийский открытый институт, 2012.— 186 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/14645.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>3. Смаржевский И.А. Коммуникационный аспект принятия управленческих решений в проектном менеджменте [Электронный ресурс]: монография/ Смаржевский И.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Российский университет дружбы народов, 2012.— 112 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/22183.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>4. Юкаева В.С. Принятие управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник/ Юкаева В.С., Зубарева Е.В., Чувилова В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2012.— 324 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/14084.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>5. Балдин К.В. Управленческие решения (7-е издание) [Электронный ресурс]: учебник/ Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2012.— 496 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/10997.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>6. Литвак Б.Г. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник/ Литвак Б.Г.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 512 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/17052.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>7. Балдин К.В. Управленческие решения (8-е издание) [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2014.— 495 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/24838.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>8. Корнеев А.М. Методы принятия решений [Электронный ресурс]: методические указания к проведению практических занятий по курсу «Теория принятия решений»/ Корнеев А.М.— Электрон. текстовые данные.— Липецк: Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2012.— 19 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/22892.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>9. Карданская Н.Л. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник/ Карданская Н.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 439 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/10489.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>10. Сенченко П.В. Документационное обеспечение управленческих решений [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Сенченко П.В., Ехлаков Ю.П., Кириенко В.Е.— Электрон. текстовые данные.— Томск: Эль Контент, Томский государственный университет систем</p>	
--	--	---	--

		<p>управления и радиоэлектроники, 2011.— 142 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/13879.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>11. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник/ Учитель Ю.Г., Терновой А.И., Терновой К.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 383 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/15457.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>12. Литвак Б.Г. Управленческие решения [Электронный ресурс]: практикум/ Литвак Б.Г.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 448 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/17053.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>13. Соколов А.В. Методы оптимальных решений. Общие положения. Математическое программирование. Том 1 [Электронный ресурс]/ Соколов А.В., Токарев В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ФИЗМАТЛИТ, 2011.— 562 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/12922.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>14. Токарев В.В. Методы оптимальных решений. Многокритериальность. Динамика. Неопределенность Том 2 [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Токарев В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ФИЗМАТЛИТ, 2011.— 415 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/12923.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>15. Соколов А.В. Методы оптимальных решений. Том 1. Общие положения. Математическое программирование [Электронный ресурс]/ Соколов А.В., Токарев В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ФИЗМАТЛИТ, 2012.— 562 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/25010.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>16. Токарев В.В. Методы оптимальных решений. Том 2. Многокритериальность. Динамика. Неопределенность [Электронный ресурс]/ Токарев В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ФИЗМАТЛИТ, 2012.— 415 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/25011.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>17. Кривошей В.А. Экономические методы оценки рисков торговой организации [Электронный ресурс]: монография/ Кривошей В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: ИД «Экономическая газета», ИТКОР, 2012.— 176 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8386.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>18. Козырева Т.В. Управленческий учет в туризме [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Козырева Т.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Российская международная академия туризма, Советский спорт, 2011.— 156 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/14300.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p style="text-align: center;">ИНТЕРНЕТ ресурсы</p>	
--	--	---	--

		<p>http://www.ict.edu.ru/ Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»</p> <p>http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1 Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	
3.	<p>Методы принятия управленческих решений. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности. Практика применения математических методов в выборе хозяйственных решений.</p>	<p>Литература</p> <p>Основная литература:</p> <p>1.Пантелеева М.С. Методы принятия управленческих решений : учебно-методическое пособие / Пантелеева М.С.. — Москва : МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ, 2020. — 35 с. — ISBN 978-5-7264-2077-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/95521.html — Режим доступа: для авторизир. пользователей - ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <p>1. Теория и методы разработки управленческих решений. Поддержка принятия решений с элементами нечеткой логики [Электронный ресурс]: учебное пособие/ О.Н. Лучко [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Омск: Омский государственный институт сервиса, 2012.— 110 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/12704.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>2. Федосеев С.В. Принятие управленческих решений в инновационной сфере [Электронный ресурс]: хрестоматия. Учебно-методический комплекс/ Федосеев С.В., Беркетов Г.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Евразийский открытый институт, 2012.— 186 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/14645.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>3. Смаржевский И.А. Коммуникационный аспект принятия управленческих решений в проектно менеджменте [Электронный ресурс]: монография/ Смаржевский И.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Российский университет дружбы народов, 2012.— 112 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/22183.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>4. Юкаева В.С. Принятие управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник/ Юкаева В.С., Зубарева Е.В., Чувилова В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2012.— 324 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/14084.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>5. Балдин К.В. Управленческие решения (7-е издание) [Электронный ресурс]: учебник/ Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2012.— 496 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/10997.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>6. Литвак Б.Г. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник/ Литвак Б.Г.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 512 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/17052.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p>	<p>Опрос</p> <p>Тест</p> <p>Подготовка докладов и рефератов</p>

		<p>7. Балдин К.В. Управленческие решения (8-е издание) [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2014.— 495 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/24838.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>8. Корнеев А.М. Методы принятия решений [Электронный ресурс]: методические указания к проведению практических занятий по курсу «Теория принятия решений»/ Корнеев А.М.— Электрон. текстовые данные.— Липецк: Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2012.— 19 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/22892.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>9. Карданская Н.Л. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник/ Карданская Н.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 439 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/10489.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>10. Сенченко П.В. Документационное обеспечение управленческих решений [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Сенченко П.В., Ехлаков Ю.П., Кириенко В.Е.— Электрон. текстовые данные.— Томск: Эль Контент, Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2011.— 142 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/13879.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>11. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник/ Учитель Ю.Г., Терновой А.И., Терновой К.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 383 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/15457.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>12. Литвак Б.Г. Управленческие решения [Электронный ресурс]: практикум/ Литвак Б.Г.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 448 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/17053.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>13. Соколов А.В. Методы оптимальных решений. Общие положения. Математическое программирование. Том 1 [Электронный ресурс]/ Соколов А.В., Токарев В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ФИЗМАТЛИТ, 2011.— 562 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/12922.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>14. Токарев В.В. Методы оптимальных решений. Многокритериальность. Динамика. Неопределенность Том 2 [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Токарев В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ФИЗМАТЛИТ, 2011.— 415 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/12923.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>15. Соколов А.В. Методы оптимальных решений. Том 1. Общие положения. Математическое программирование [Электронный ресурс]/ Соколов А.В.,</p>	
--	--	---	--

		<p>Токарев В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ФИЗМАТЛИТ, 2012.— 562 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/25010.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>16. Токарев В.В. Методы оптимальных решений. Том 2. Многокритериальность. Динамика. Неопределенность [Электронный ресурс]/ Токарев В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ФИЗМАТЛИТ, 2012.— 415 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/25011.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>17. Кривошей В.А. Экономические методы оценки рисков торговой организации [Электронный ресурс]: монография/ Кривошей В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: ИД «Экономическая газета», ИТКОР, 2012.— 176 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8386.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>18. Козырева Т.В. Управленческий учет в туризме [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Козырева Т.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Российская международная академия туризма, Советский спорт, 2011.— 156 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/14300.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>ИНТЕРНЕТ ресурсы http://www.ict.edu.ru/ Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании» http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1 Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	
4.	Эффективность управленческих решений. Методы оптимизации управленческих решений	<p>Литература</p> <p>Основная литература:</p> <p>1.Пантелеева М.С. Методы принятия управленческих решений : учебно-методическое пособие / Пантелеева М.С.. — Москва : МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ, 2020. — 35 с. — ISBN 978-5-7264-2077-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/95521.html — Режим доступа: для авторизир. пользователей - ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <p>1. Теория и методы разработки управленческих решений. Поддержка принятия решений с элементами нечеткой логики [Электронный ресурс]: учебное пособие/ О.Н. Лучко [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Омск: Омский государственный институт сервиса, 2012.— 110 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/12704.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>2. Федосеев С.В. Принятие управленческих решений в инновационной сфере [Электронный ресурс]: хрестоматия. Учебно-методический комплекс/ Федосеев С.В., Беркетов Г.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Евразийский открытый институт, 2012.— 186 с.— Режим</p>	Устный опрос, тестирование

		<p>доступа: http://www.iprbookshop.ru/14645.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>3. Смаржевский И.А. Коммуникационный аспект принятия управленческих решений в проектном менеджменте [Электронный ресурс]: монография/ Смаржевский И.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Российский университет дружбы народов, 2012.— 112 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/22183.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>4. Юкаева В.С. Принятие управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник/ Юкаева В.С., Зубарева Е.В., Чувикина В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2012.— 324 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/14084.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>5. Балдин К.В. Управленческие решения (7-е издание) [Электронный ресурс]: учебник/ Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2012.— 496 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/10997.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>6. Литвак Б.Г. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник/ Литвак Б.Г.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 512 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/17052.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>7. Балдин К.В. Управленческие решения (8-е издание) [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2014.— 495 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/24838.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>8. Корнеев А.М. Методы принятия решений [Электронный ресурс]: методические указания к проведению практических занятий по курсу «Теория принятия решений»/ Корнеев А.М.— Электрон. текстовые данные.— Липецк: Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2012.— 19 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/22892.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>9. Карданская Н.Л. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник/ Карданская Н.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 439 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/10489.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>10. Сенченко П.В. Документационное обеспечение управленческих решений [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Сенченко П.В., Ехлаков Ю.П., Кириенко В.Е.— Электрон. текстовые данные.— Томск: Эль Контент, Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2011.— 142 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/13879.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>11. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник/ Учитель Ю.Г., Терновой А.И., Терновой К.И.— Электрон. текстовые</p>	
--	--	--	--

		<p>данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 383 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/15457.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>12. Литвак Б.Г. Управленческие решения [Электронный ресурс]: практикум/ Литвак Б.Г.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 448 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/17053.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>13. Соколов А.В. Методы оптимальных решений. Общие положения. Математическое программирование. Том 1 [Электронный ресурс]/ Соколов А.В., Токарев В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ФИЗМАТЛИТ, 2011.— 562 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/12922.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>14. Токарев В.В. Методы оптимальных решений. Многокритериальность. Динамика. Неопределенность Том 2 [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Токарев В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ФИЗМАТЛИТ, 2011.— 415 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/12923.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>15. Соколов А.В. Методы оптимальных решений. Том 1. Общие положения. Математическое программирование [Электронный ресурс]/ Соколов А.В., Токарев В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ФИЗМАТЛИТ, 2012.— 562 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/25010.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>16. Токарев В.В. Методы оптимальных решений. Том 2. Многокритериальность. Динамика. Неопределенность [Электронный ресурс]/ Токарев В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ФИЗМАТЛИТ, 2012.— 415 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/25011.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>17. Кривошей В.А. Экономические методы оценки рисков торговой организации [Электронный ресурс]: монография/ Кривошей В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: ИД «Экономическая газета», ИТКОР, 2012.— 176 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8386.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>18. Козырева Т.В. Управленческий учет в туризме [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Козырева Т.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Российская международная академия туризма, Советский спорт, 2011.— 156 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/14300.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>ИНТЕРНЕТ ресурсы http://www.ict.edu.ru/ Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании» http://window.edu.ru/library?p_gubr=2.1 Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	
--	--	---	--

5.	<p>Реализация и контроль исполнения управленческих решений. Психологические аспекты процесса принятия и реализации управленческих решений</p>	<p style="text-align: center;">Литература</p> <p style="text-align: center;">Основная литература:</p> <p>1.Пантелеева М.С. Методы принятия управленческих решений : учебно-методическое пособие / Пантелеева М.С.. — Москва : МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ, 2020. — 35 с. — ISBN 978-5-7264-2077-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/95521.html — Режим доступа: для авторизир. пользователей - ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p style="text-align: center;">Дополнительная литература:</p> <p>1. Теория и методы разработки управленческих решений. Поддержка принятия решений с элементами нечеткой логики [Электронный ресурс]: учебное пособие/ О.Н. Лучко [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Омск: Омский государственный институт сервиса, 2012.— 110 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/12704.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>2. Федосеев С.В. Принятие управленческих решений в инновационной сфере [Электронный ресурс]: хрестоматия. Учебно-методический комплекс/ Федосеев С.В., Беркетов Г.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Евразийский открытый институт, 2012.— 186 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/14645.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>3. Смаржевский И.А. Коммуникационный аспект принятия управленческих решений в проектно менеджменте [Электронный ресурс]: монография/ Смаржевский И.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Российский университет дружбы народов, 2012.— 112 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/22183.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>4. Юкаева В.С. Принятие управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник/ Юкаева В.С., Зубарева Е.В., Чувилова В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2012.— 324 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/14084.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>5. Балдин К.В. Управленческие решения (7-е издание) [Электронный ресурс]: учебник/ Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2012.— 496 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/10997.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>6. Литвак Б.Г. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник/ Литвак Б.Г.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 512 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/17052.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>7. Балдин К.В. Управленческие решения (8-е издание) [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2014.— 495 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/24838.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p>	<p>Опрос</p> <p>Тест</p> <p>Подготовка докладов и рефератов</p>
----	---	---	---

		<p>8. Корнеев А.М. Методы принятия решений [Электронный ресурс]: методические указания к проведению практических занятий по курсу «Теория принятия решений»/ Корнеев А.М.— Электрон. текстовые данные.— Липецк: Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2012.— 19 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/22892.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>9. Карданская Н.Л. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник/ Карданская Н.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 439 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/10489.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>10. Сенченко П.В. Документационное обеспечение управленческих решений [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Сенченко П.В., Ехлаков Ю.П., Кириенко В.Е.— Электрон. текстовые данные.— Томск: Эль Контент, Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2011.— 142 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/13879.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>11. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник/ Учитель Ю.Г., Терновой А.И., Терновой К.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 383 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/15457.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>12. Литвак Б.Г. Управленческие решения [Электронный ресурс]: практикум/ Литвак Б.Г.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 448 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/17053.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>13. Соколов А.В. Методы оптимальных решений. Общие положения. Математическое программирование. Том 1 [Электронный ресурс]/ Соколов А.В., Токарев В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ФИЗМАТЛИТ, 2011.— 562 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/12922.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>14. Токарев В.В. Методы оптимальных решений. Многокритериальность. Динамика. Неопределенность Том 2 [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Токарев В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ФИЗМАТЛИТ, 2011.— 415 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/12923.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>15. Соколов А.В. Методы оптимальных решений. Том 1. Общие положения. Математическое программирование [Электронный ресурс]/ Соколов А.В., Токарев В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ФИЗМАТЛИТ, 2012.— 562 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/25010.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>16. Токарев В.В. Методы оптимальных решений. Том 2. Многокритериальность. Динамика. Неопределенность</p>	
--	--	---	--

		<p>[Электронный ресурс]/ Токарев В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ФИЗМАТЛИТ, 2012.— 415 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/25011.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>17. Кривошей В.А. Экономические методы оценки рисков торговой организации [Электронный ресурс]: монография/ Кривошей В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: ИД «Экономическая газета», ИТКОР, 2012.— 176 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8386.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>18. Козырева Т.В. Управленческий учет в туризме [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Козырева Т.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Российская международная академия туризма, Советский спорт, 2011.— 156 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/14300.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>ИНТЕРНЕТ ресурсы http://www.ict.edu.ru/ Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании» http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1 Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	
--	--	---	--

5.4.1. Перечень информационных технологий, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости):

СПС «Консультант Плюс» (локальная сеть Института)
ЭБС «IPRbooks» [URL:http://www.iprbookshop.ru/11020](http://www.iprbookshop.ru/11020) или локальная сеть Института
Компьютерная презентация лекций (Power Point)
Рабочее место в Институте, оборудованное компьютером с выходом в сеть Интернет
Локальная сеть Волгоградского гуманитарного института (учебно-методическая документация)
Электронная почта студента ВгГИ (_____@vggi.ru)
Поисковые системы: <http://www.yandex.ru/>; <https://www.google.ru/>; <https://mail.ru/>

5.4.2. Методические указания обучающемуся для осуществления самостоятельной работы

Одним из основных методов овладения знаниями является **самостоятельная работа студентов**, объем которой определяется учебно-методическим комплексом в часах для каждой категории студентов по данному направлению. Самостоятельная работа планируется, с учетом расписания занятий и тематического плана по дисциплине «Методы принятия управленческих решений». Проводя самостоятельную работу, обучающиеся опираются на методические советы и рекомендации преподавателя.

Внедрение этой формы обучения, думается, будет способствовать повышению качества образования. Во-первых, за счет того, что каждый студент при личной встрече с преподавателем сможет решить именно те, проблемы, которые возникают у него при изучении материала и реализации изученного на практике. Тогда, как в группе решаются проблемы не доступные пониманию большинству студентов. Во-вторых, повысится уровень самостоятельности студента. Если при проведении группового занятия студент может не

принимать активного участия в обсуждении и решении проблемы, или просто соглашаться с решениями, предложенными другими, то, работая самостоятельно, он вынужден будет решать проблему самостоятельно, что в конечном итоге подготовит его к будущей практической деятельности. Студент также сможет самостоятельно планировать время, затрачиваемое им на постановку проблемы, ее решения, и составления отчета для преподавателя, что опять же будет способствовать повышению уровня образования данного студента.

Для повышения эффективности самостоятельной работы студентов рекомендуется следующий порядок ее организации. Сначала изучаются теоретические вопросы по соответствующей теме с проработкой основной и дополнительной литературы. Особое внимание следует обратить на понимание основных понятий и определений, что необходимо для правильного понимания и решения задач. Затем нужно самостоятельно разобрать и решить рассмотренные в тексте примеры, выясняя в деталях практическое значение выученного теоретического материала. После чего еще раз внимательно прочитать все вопросы теории, попутно решая соответствующие упражнения, приведенные в учебниках и сборниках задач.

Помощь в самостоятельной подготовке студенту окажут материалы учебно-методического комплекса. Они содержат перечень вопросов, которые необходимо изучить самостоятельно. К каждой теме прилагается список основной и дополнительной литературы, изучение которой будет способствовать наиболее полной подготовке к занятию. Студенту необходимо знать, что для подготовки достаточно использовать один из приведенных источников основной литературы. Для расширения познаний необходимо обращаться к дополнительной литературе. Надо обратить внимание на то, что к каждой теме приведены основные понятия и краткое содержание материала, необходимого для изучения.

Выполнение студентами самостоятельной работы контролируется в зависимости от задания в форме проверки: составления аналитического обзора законодательства или судебной практики, подготовки реферата, заполнения теста, разработки правового документа (договора и проч.), зачета. Все эти задания, темы рефератов и тесты для контроля знаний студентов можно найти в материалах учебно-методического комплекса в разделе: Фонд оценочных средств.

Одной из форм контроля самостоятельной работы является тест. При подготовке к *тесту* обучающийся должен внимательно изучить материал, предложенный преподавателем и учебно-методическим комплексом (основные термины, вопросы для обсуждения, основную и дополнительную литературу); рассмотреть практические задачи, предложенные к данной теме; еще раз вернуться к теоретическим вопросам для закрепления материала.

Как правило, тесты включает в себя от 10 до 20 заданий. На ознакомление с вопросами и формулирование ответа студенту отводится 20 минут. Студент должен выбрать из предложенных вариантов правильный ответ и подчеркнуть его.

Знания оцениваются по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов по дисциплине преподаватель руководствуется, прежде всего, следующими критериями:

- умение оперировать понятиями и категориями;
- умение грамотно анализировать факты и возникающие в связи с ними отношения;
- умение самостоятельно толковать и правильно законы менеджмента;
- умение правильно применять к различным ситуациям;

Студенты, давшие в результате 80 % и более правильных ответов получают оценку «отлично». Студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на 60 % и более процентов получают оценку «хорошо». Студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на 50 % и более процентов получают оценку «удовлетворительно». Студенты, давшие в

результате опроса правильные ответы на менее 50 % вопросов получают оценку «неудовлетворительно».

Форма контроля – *реферат, доклад, аналитический обзор*. Знания оцениваются по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов учитываются следующие критерии:

- развитие навыков самостоятельного научного поиска необходимой литературы;
- развитие навыков самостоятельной работы нормативно-правовыми актами, учебной и научной литературой при решении поставленных задач;
- развитие навыков научного анализа материала и его изложения;
- выработка умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;
- развитие умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;
- закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.

Контрольные работы. Знания оцениваются по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов по дисциплине преподаватель руководствуется, прежде всего, следующими критериями:

- развитие навыков самостоятельного научного поиска необходимой литературы;
- развитие навыков самостоятельной работы нормативно-правовыми актами, учебной и научной литературой при решении поставленных задач;
- развитие навыков научного анализа материала и его изложения;
- выработка умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;
- развитие умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;
- закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.

Оценка знаний, умений и навыков (компетенций) при интерактивных формах занятий. Знания оцениваются по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов учитываются следующие критерии:

- развитие навыков самостоятельного научного поиска необходимой литературы;
- развитие навыков самостоятельной работы нормативно-правовыми актами, учебной и научной литературой при решении поставленных задач;
- развитие навыков научного анализа материала и его изложения;
- выработка умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;
- развитие умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;
- закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.
- умение оперировать понятиями и категориями;
- умение грамотно анализировать факты и возникающие в связи с ними отношения;
- умение самостоятельно толковать и правильно законы менеджмента;
- умение правильно применять к различным ситуациям;

Критерии оценки и шкала оценивания знаний, умений, навыков:

5 БАЛЛОВ (отлично):

- систематизированные, полные знания по всем вопросам;

- свободное владение терминологией, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответов на вопросы;
- четкое представление о сущности, характере и взаимосвязях понятий и явлений;
 - способность толковать законы, правильно квалифицировать факты и теорию;
 - умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;
 - умение использовать научные достижения менеджмента и других связанных с ним дисциплин;
- ориентирование в специальной литературе;
- знание основных проблем базовых дисциплин.

4 БАЛЛА (хорошо):

ㄱ ㄴ ㄷ ㄹ ㅁ ㅂ ㅅ ㅈ ㅊ ㅋ ㆁ ㆂ ㆃ ㆄ ㆅ ㆆ ㆇ ㆈ ㆉ ㆊ ㆋ ㆌ ㆍ ㆎ ㆏ ㆐ ㆑ ㆒ ㆓ ㆔ ㆕ ㆖ ㆗ ㆘ ㆙ ㆚ ㆛ ㆜ ㆝ ㆞ ㆟ ㆠ ㆡ ㆢ ㆣ ㆤ ㆥ ㆦ ㆧ ㆨ ㆩ ㆪ ㆫ ㆬ ㆭ ㆮ ㆯ ㆰ ㆱ ㆲ ㆳ ㆴ ㆵ ㆶ ㆷ ㆸ ㆹ ㆺ ㆻ ㆼ ㆽ ㆾ ㆿ ㆿ

основном полные знания по всем вопросам;

ㄱ ㄴ ㄷ ㄹ ㅁ ㅂ ㅅ ㅈ ㅊ ㅋ ㆁ ㆂ ㆃ ㆄ ㆅ ㆆ ㆇ ㆈ ㆉ ㆊ ㆋ ㆌ ㆍ ㆎ ㆏ ㆐ ㆑ ㆒ ㆓ ㆔ ㆕ ㆖ ㆗ ㆘ ㆙ ㆚ ㆛ ㆜ ㆝ ㆞ ㆟ ㆠ ㆡ ㆢ ㆣ ㆤ ㆥ ㆦ ㆧ ㆨ ㆩ ㆪ ㆫ ㆬ ㆭ ㆮ ㆯ ㆰ ㆱ ㆲ ㆳ ㆴ ㆵ ㆶ ㆷ ㆸ ㆹ ㆺ ㆻ ㆼ ㆽ ㆾ ㆿ ㆿ

свободное владение терминологией, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответов на вопросы;

ㄱ ㄴ ㄷ ㄹ ㅁ ㅂ ㅅ ㅈ ㅊ ㅋ ㆁ ㆂ ㆃ ㆄ ㆅ ㆆ ㆇ ㆈ ㆉ ㆊ ㆋ ㆌ ㆍ ㆎ ㆏ ㆐ ㆑ ㆒ ㆓ ㆔ ㆕ ㆖ ㆗ ㆘ ㆙ ㆚ ㆛ ㆜ ㆝ ㆞ ㆟ ㆠ ㆡ ㆢ ㆣ ㆤ ㆥ ㆦ ㆧ ㆨ ㆩ ㆪ ㆫ ㆬ ㆭ ㆮ ㆯ ㆰ ㆱ ㆲ ㆳ ㆴ ㆵ ㆶ ㆷ ㆸ ㆹ ㆺ ㆻ ㆼ ㆽ ㆾ ㆿ ㆿ

четкое представление о сущности и взаимосвязях явлений;

ㄱ ㄴ ㄷ ㄹ ㅁ ㅂ ㅅ ㅈ ㅊ ㅋ ㆁ ㆂ ㆃ ㆄ ㆅ ㆆ ㆇ ㆈ ㆉ ㆊ ㆋ ㆌ ㆍ ㆎ ㆏ ㆐ ㆑ ㆒ ㆓ ㆔ ㆕ ㆖ ㆗ ㆘ ㆙ ㆚ ㆛ ㆜ ㆝ ㆞ ㆟ ㆠ ㆡ ㆢ ㆣ ㆤ ㆥ ㆦ ㆧ ㆨ ㆩ ㆪ ㆫ ㆬ ㆭ ㆮ ㆯ ㆰ ㆱ ㆲ ㆳ ㆴ ㆵ ㆶ ㆷ ㆸ ㆹ ㆺ ㆻ ㆼ ㆽ ㆾ ㆿ ㆿ

умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;

ㄱ ㄴ ㄷ ㄹ ㅁ ㅂ ㅅ ㅈ ㅊ ㅋ ㆁ ㆂ ㆃ ㆄ ㆅ ㆆ ㆇ ㆈ ㆉ ㆊ ㆋ ㆌ ㆍ ㆎ ㆏ ㆐ ㆑ ㆒ ㆓ ㆔ ㆕ ㆖ ㆗ ㆘ ㆙ ㆚ ㆛ ㆜ ㆝ ㆞ ㆟ ㆠ ㆡ ㆢ ㆣ ㆤ ㆥ ㆦ ㆧ ㆨ ㆩ ㆪ ㆫ ㆬ ㆭ ㆮ ㆯ ㆰ ㆱ ㆲ ㆳ ㆴ ㆵ ㆶ ㆷ ㆸ ㆹ ㆺ ㆻ ㆼ ㆽ ㆾ ㆿ ㆿ

способность толковать законы, правильно квалифицировать факты и теорию.

3 БАЛЛА (удовлетворительно):

- фрагментарные знания при ответе;
- владение терминологией;

ㄱ ㄴ ㄷ ㄹ ㅁ ㅂ ㅅ ㅈ ㅊ ㅋ ㆁ ㆂ ㆃ ㆄ ㆅ ㆆ ㆇ ㆈ ㆉ ㆊ ㆋ ㆌ ㆍ ㆎ ㆏ ㆐ ㆑ ㆒ ㆓ ㆔ ㆕ ㆖ ㆗ ㆘ ㆙ ㆚ ㆛ ㆜ ㆝ ㆞ ㆟ ㆠ ㆡ ㆢ ㆣ ㆤ ㆥ ㆦ ㆧ ㆨ ㆩ ㆪ ㆫ ㆬ ㆭ ㆮ ㆯ ㆰ ㆱ ㆲ ㆳ ㆴ ㆵ ㆶ ㆷ ㆸ ㆹ ㆺ ㆻ ㆼ ㆽ ㆾ ㆿ ㆿ

не полное представление о сущности и взаимосвязях явлений и процессов;

ㄱ ㄴ ㄷ ㄹ ㅁ ㅂ ㅅ ㅈ ㅊ ㅋ ㆁ ㆂ ㆃ ㆄ ㆅ ㆆ ㆇ ㆈ ㆉ ㆊ ㆋ ㆌ ㆍ ㆎ ㆏ ㆐ ㆑ ㆒ ㆓ ㆔ ㆕ ㆖ ㆗ ㆘ ㆙ ㆚ ㆛ ㆜ ㆝ ㆞ ㆟ ㆠ ㆡ ㆢ ㆣ ㆤ ㆥ ㆦ ㆧ ㆨ ㆩ ㆪ ㆫ ㆬ ㆭ ㆮ ㆯ ㆰ ㆱ ㆲ ㆳ ㆴ ㆵ ㆶ ㆷ ㆸ ㆹ ㆺ ㆻ ㆼ ㆽ ㆾ ㆿ ㆿ

умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;

- способность толковать законы, правильно квалифицировать факты и обстоятельства.

2 БАЛЛА (неудовлетворительно):

ㄱ ㄴ ㄷ ㄹ ㅁ ㅂ ㅅ ㅈ ㅊ ㅋ ㆁ ㆂ ㆃ ㆄ ㆅ ㆆ ㆇ ㆈ ㆉ ㆊ ㆋ ㆌ ㆍ ㆎ ㆏ ㆐ ㆑ ㆒ ㆓ ㆔ ㆕ ㆖ ㆗ ㆘ ㆙ ㆚ ㆛ ㆜ ㆝ ㆞ ㆟ ㆠ ㆡ ㆢ ㆣ ㆤ ㆥ ㆦ ㆧ ㆨ ㆩ ㆪ ㆫ ㆬ ㆭ ㆮ ㆯ ㆰ ㆱ ㆲ ㆳ ㆴ ㆵ ㆶ ㆷ ㆸ ㆹ ㆺ ㆻ ㆼ ㆽ ㆾ ㆿ ㆿ

отсутствие знаний и компетенций;

ㄱ ㄴ ㄷ ㄹ ㅁ ㅂ ㅅ ㅈ ㅊ ㅋ ㆁ ㆂ ㆃ ㆄ ㆅ ㆆ ㆇ ㆈ ㆉ ㆊ ㆋ ㆌ ㆍ ㆎ ㆏ ㆐ ㆑ ㆒ ㆓ ㆔ ㆕ ㆖ ㆗ ㆘ ㆙ ㆚ ㆛ ㆜ ㆝ ㆞ ㆟ ㆠ ㆡ ㆢ ㆣ ㆤ ㆥ ㆦ ㆧ ㆨ ㆩ ㆪ ㆫ ㆬ ㆭ ㆮ ㆯ ㆰ ㆱ ㆲ ㆳ ㆴ ㆵ ㆶ ㆷ ㆸ ㆹ ㆺ ㆻ ㆼ ㆽ ㆾ ㆿ ㆿ

отсутствие представления о сущности, характере и взаимосвязях явлений;

неумение владеть терминологией.

5.5. Образовательные технологии.

№ п/п	Тема занятия	Вид учебного занятия	Форма/методы активного, интерактивного, сетевого обучения	Количество часов
1.	Методы управления. Сущность и виды управленческих решений. Роль принятия решений в управлении.	лекция	презентация	6
2.	Типология управленческих решений. Процесс принятия и реализации управленческих решений	лекция	презентация	4

3.	Методы принятия управленческих решений. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности. Практика применения математических методов в выборе хозяйственных решений.	семинар	ролевая игра	4
4.	Эффективность управленческих решений. Методы оптимизации управленческих решений	семинар	дискуссия	6
Итого:				20

Очно-заочная форма обучения

6. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы, 144 часа, в т.ч. контактная работа обучающихся с преподавателем - лекционные занятия 16 часов, практические занятия 18 часов, форма контроля – экзамен, трудоемкость экзамена 36 часов.

Самостоятельная работа 74 часов.

6.1. Учебно-тематический план.

Учебно-тематический план дисциплины

№ п/п	Наименование раздела (темы) дисциплины	Количество часов			
		Контактная работа		Самостоятел. работа	Всего
		Лекции	Практические занятия		
1.	Методы управления. Сущность и виды управленческих решений. Роль принятия решений в управлении.	4	4	15	23
2.	Типология управленческих решений. Процесс принятия и реализации управленческих решений	2	4	15	21
3.	Методы принятия управленческих решений. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности. Практика применения математических методов в выборе хозяйственных решений.	4	4	15	23
4.	Эффективность управленческих решений. Методы оптимизации управленческих решений	2	4	15	21
5.	Реализация и контроль исполнения управленческих решений. Психологические аспекты процесса принятия и реализации управленческих решений	4	2	14	20

	Вид промежуточной аттестации (зачет, экзамен)	Экзамен				36
	Всего часов:	16	18	74	144	

6.2. Содержание лекционных занятий.

Тема 1. Методы управления. Сущность и виды управленческих решений. Роль принятия решений в управлении.

Понятие и сущность метода управления. Метод как способ достижения какой-либо цели, решения конкретной задачи. Организация как система, предназначенная для решения проблем. Методы управления как совокупность методов планирования, организации, контроля, координации, мотивации, принятия решений, коммуникаций, методов работы с информацией и др. Методы принятия решений как методы управления.

Классификация методов управления.

Методы аналогий, структуризации целей, организационного моделирования. Экспертно-аналитический метод. Методы активного и пассивного контроля. Методы и способы контроля неконтролируемых частей организации. Методы руководства (влияние, лидерство и власть, представительство, коммуникации и др.).

Методы принятия управленческих решений. Количественные и качественные методы принятия решений. Количественные (математические) методы. Deskриптивные (качественные) модели принятия решений. Нормативные (смешанные, качественно-количественные) методы принятия решений. Голосование и переговоры как методы принятия групповых решений. Методы принятия решений в условиях неопределенности.

Основные свойства управленческого решения. Типология управленческих решений: «объектное решение», «организационное решение» и «коммуникационное решение». Значение принятия обоснованных решений для обеспечения успешной деятельности организаций. Классификация управленческих решений. Основным формы разработки управленческого решения.

Занятие проводится в форме презентации.

Тема 2. Типология управленческих решений. Процесс принятия и реализации управленческих решений.

Понятие и свойства управленческого решения. Отличие управленческих решений от других видов решений, принимаемых в организации. Классификация управленческих решений по объекту управления, характеру процесса принятия решения, количеству альтернатив, срокам действия, частоте принятия, форме, содержанию, возможности автоматизации, прогнозной эффективности и т.п. Факторы, критерии и ограничения при принятии управленческих решений. Основные характеристики качества управленческого решения. Условия и факторы обеспечения качества управленческих решений.

Диагностика и анализ ситуаций Разработка вариантов решения. Стадия разработки вариантов решений, отвечающих потребностям ситуации и позволяющих устранить выявленные недостатки.

Выбор наилучшего решения. Реализация решения. Процесс претворения. Организация выполнения решения. Мониторинг выполнения решения. Основная модель принятия решений. Составные части модели принятия решения

Оцениваемые альтернативы Обнаружение и исследование альтернатив действий. Результаты альтернатив действий. Выбор одной альтернативы действий. решений. Состояние внешней среды и их влияние на принятие решения Целевая функция. Детерминанты

(факторы) решения Вторичные детерминанты решения .Классификация моделей. По виду отображения реальной действительности принято выделять следующие модели: физическую, графическую и математическую.

Дескриптивные (описательные) модели.

Нормативные (аналитические, оптимизационные) модели независимыми . Классическая (нормативная) модель принятия решений . Административная (дескриптивная) модель принятия решений. Ограниченная рациональность и приемлемость. Политическая модель принятия решений. Организация выполнения решения. Мониторинг выполнения решения.

Теория принятия решений. Управленческая информация, сбор, анализ, хранение. Виды учета на предприятии. Оперативный, бухгалтерский и статистический учет на предприятии, их взаимосвязь и роль в управлении. Отчетность предприятия.

Информационное обеспечение принятия управленческих решений. Методы принятия управленческих решений. Процесс подготовки, формирования и принятия решений. Сущность реализации принятых решений. Руководитель (ЛПР) и его роль в принятии решений. Основные принципы базирования процесса выбора и обоснования хозяйственных решений.

Делегирование и ответственность в системе менеджмента. Организационные полномочия. Сущность и особенности управленческих решений. Теория принятия решений и основные направления исследований. Виды управленческих решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Технология подготовки и принятия решений. Постановка задачи.

Анализ проблемной ситуации. Формирование целей и ограничений решения. Формирование и оценка решений. Выбор решений.

Организация разработки и реализации решений. Организация разработки и доведения решений до исполнителей. Организация исполнения

Занятие проводится в форме презентации.

Тема 3. Методы принятия управленческих решений. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности. Практика применения математических методов в выборе хозяйственных решений

Методы, используемые на этапе диагностики проблем: методы сравнения, факторного анализа, моделирования и прогнозирования. Экономико-математическое моделирование. Теория массового обслуживания (теория очередей). Теория запасов. Экономический анализ. Методы прогнозирования используются для предвидения изменений и последствий влияния внешней и внутренней среды на организацию и подразделяются на количественные и качественные. Методы генерирования альтернатив. Методы оценки и выбора альтернатив.

Экспертные суждения. Экспертное ранжирование. Критериальные методы. Среда принятия решений. Среда определенности. Среда риска. Среда неопределенности.

Выработка решения в условиях определенности Оптимизационный анализ. Выработка решения в условиях риска.

Выработка решения в условиях неопределенности . Минимаксный критерий Сэвиджа. Критерий Лапласа, или Байесов.

Дисконтирование и приведенная стоимость денег .Методы реализации и оценки результатов управленческих решений.

Прогнозирование. Экспертные методы. Метод предпочтения. Метод ранга. Первый метод попарного сопоставления. Второй метод попарного сопоставления. Метод полного попарного сопоставления. Метод последовательных сопоставлений. Ситуативные модели. Сетевой метод. Метод номинальной групповой техники. Принятие решений с помощью шкал.

Модели. Теория очередей. Модель управления запасами. Модели распределения ресурсов. Транспортные модели. Экономические модели. Теория игр. Дерево решений. Методика активного коллективного тестирования.

Сущность системного анализа. Характерные черты системного анализа. Методы системного анализа. Виды проблем, решаемых с помощью методов системного анализа. Важнейшие принципы системного анализа. Построение обобщённой модели, цель и подходы к решению задач. Одно и много критериальные задачи, решаемые методом системного анализа. Правила выбора решений.

Основные принципы принятия решения по результатам

Характерные особенности метода управления по результатам. Центральная задача предприятия при управлении по результатам. Анализ факторов успеха (неудачи), выбор цели и пути реализации хозяйственных решений. Применимость метода принятия решений по результатам. Эффективность метода и его оценка.

Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска. Сущность риска и неопределенности. Сущность принятия решений в условиях риска и неопределенности. Классификация рисков. Методы оценки степени риска. Этапы исследования риска. Способы управления риском. Методы и приемы разработки и принятия управленческих решений в условиях риска и неопределенности.

Методы повышения надёжности при принятии и реализации хозяйственных решений

Сущность и общие понятия надёжности системы. Надёжность принимаемых решений. Отказы и сбои в производстве. Показатели количественного определения надёжности. Организационно-технологическая надёжность достижения заданного результата. Требуемая надёжность. Пути повышения надёжности. Планирование и управление предприятием при нестабильном производстве. Разработка реалистичных планов.

Практика применения математических методов в выборе хозяйственных решений. Сущность метода «стоимость-эффективность» («затраты-выгоды»). Модели метода и их синтез. Рекомендации по принятию решения. Общие понятия о теории полезности. Область применения. Матрица линий поведения и объективных условий. Максимальная ожидаемая полезность. Сущность линейного программирования. Теория массового обслуживания и её применимость в области принятия решений.

Однокритериальная оптимизация, теория математического программирования. Задача линейного программирования. Многокритериальная оптимизация. Элементы теории дискретной оптимизации. Динамические задачи оптимизации. Принятие решений в условиях неопределенности: игровой подход. Неантагонистические бескоалиционные игры.

Тема 4. Эффективность управленческих решений. Методы оптимизации управленческих решений

Эффективность менеджмента и эффективность управленческих решений. Эффективность менеджмента в зарубежной литературе. Управленческие решения как результат управленческой деятельности. Результаты управленческих решений. Затраты управленческих решений.

Эффективность управленческого решения. Экономическая эффективность управленческого решения. Социальная эффективность управленческого решения. Технологическая эффективность управленческого решения. Психологическая эффективность управленческого решения. Правовая эффективность управленческого решения. Экологическая эффективность управленческого решения. Этическая эффективность управленческого решения. Политическая эффективность управленческого решения.

Метод сравнения различных вариантов. Косвенный метод по конечным результатам. Ответственность руководителей за управленческие решения.

Методы оптимизации управленческих решений. Понятие оптимального и рационального управленческих решений. Типы задач принятия решений в соответствии с типом ситуации: в условиях определенности, неопределенности, риска, конфликта. Понятие метода разработки и принятия решения. Классификация методов разработки и принятия решений по типу условий, этапу процесса разработки и принятия, сфере деятельности лица, принимающего решение, и т.п. Методы, применяемые на этапе диагностики проблемы и формулировки критериев и ограничений. Методы, применяемые на этапе определения альтернатив. Методы, применяемые на этапе оценки альтернатив. Методы, применяемые на этапе выбора, реализации решения и оценки результата.

Технико-экономическое обоснование и оценка вариантов решения. Значимость альтернатив. Последовательность процедуры формирования и оценки решений.

Экспертные оценки в выработке хозяйственных решений

Сущность метода экспертных оценок. Область применения метода. Достоверность метода. Применение экспертных оценок с позиций системного подхода. Порядок проведения экспертизы. Процедуры, выполняемые при проведении экспертизы. Виды экспертиз. Индивидуальные и коллективные экспертизы. Обработка результатов.

Тема 5. Реализация и контроль исполнения управленческих решений. Психологические аспекты процесса принятия и реализации управленческих решений

Функции и виды контроля. Содержание контроля. Процесс осуществления контроля. Инструменты и характеристики эффективного контроля реализации управленческих решений. Сущность и виды ответственности руководителей за принятые решения.

Этапы переработки информации, типы памяти. Модель памяти. Кратковременная память. Кодирование. Хранение. Магическое число. Денежный насос. Последовательная обработка информации. Deskриптивные исследования многокритериальных проблем. Прослеживание процесса принятия решений. Информационная доска. Метод фиксации движений глаз. Результаты deskриптивных исследований. Психологические теории человеческого поведения при принятии решений. Теория поиска доминантной структуры. Теория конструирования стратегий. Связь психологии с процессом принятия управленческих решений.

Принятие управленческих решений с использованием методики активного коллективного тестирования. Общее состояние организационной среды. Проблемы организации. Оценка проблем организации с распределением их по объектам. Проблемы, ранжированные по значению целесообразности. Предложения по выявленным проблемам предприятия.

Игровое моделирование процесса принятия управленческого решения командой топ-менеджеров. Этапы подготовки, проведения и подведения итогов игры.

Социально-психологические аспекты принятия управленческих решений. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения. Использование власти и влияния при принятии управленческих решений. Индивидуальные качества менеджера и стиль руководства в процессе принятия решения. Управление изменениями и конфликтами в процессе разработки и реализации управленческих решений.

6.3. Содержание практических (семинарских) занятий.

Практическое (семинарское) занятие.

Тема 1. Методы управления. Сущность и виды управленческих решений. Роль принятия решений в управлении.

19. Понятие и сущность метода управления.

20. Методы управления как совокупность методов планирования, организации, контроля, координации, мотивации, принятия решений, коммуникаций
21. Научные и эмпирические методы управления.
22. Методы управления выполнением управленческих функций. Методы планирования, организации, контроля, координации, регулирования, мотивации.
23. Методы принятия управленческих решений.
24. Значение принятия обоснованных решений для обеспечения успешной деятельности организаций.
25. Основные формы разработки управленческого решения
26. Содержание понятия «управленческие решения».
27. Роль управленческих решений в процессах управления.
28. Понятия «проблема», «ситуация», «цель» и их значение в процессе принятия управленческих решений.
29. Основные характеристики управленческих решений.
30. Основные принципы принятия управленческих решений.
31. Типология управленческих решений.
32. Классификация управленческих решений.
33. Виды управленческих решений по уровню творческого вклада.
34. Основные требования к управленческим решениям.
35. Основные факторы, влияющие на качество управленческих решений.
36. Формы подготовки (принятия) и реализации управленческого решения.

Задания.

Вопросы для обсуждения:

9. В чем особенности использования системного подхода к решению организационных проблем, при постановке проблем и выборе целей?
10. Какие методы координации деятельности подразделений и исполнителей используются в организациях?
11. Какие методы организации (создания структур) находят применение в управлении?
12. Какие методы могут быть использованы для контроля качества и эффективности, контроля использования труда, материалов, оборудования, учета расходов и др.?
13. В чем отличия количественных методов принятия управленческих решений от дескриптивных моделей и методов принятия качественных решений?
14. Какие методы управления используют для организации совместной деятельности людей?
15. В каких методах управления использованы прямые материальные стимулы?
16. 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.

Ситуационные задачи:

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?

Тема 2. Типология управленческих решений. Процесс принятия и реализации управленческих решений.

12. Классификация управленческих решений по объекту управления, характеру процесса принятия решения, количеству альтернатив, срокам действия, частоте принятия, форме, содержанию, возможности автоматизации, прогнозной эффективности и т.п
13. Диагностика и анализ ситуаций. Разработка вариантов решения
14. Выбор наилучшего решения. Реализация решения
15. Составные части модели принятия решения
16. Состояние внешней среды и их влияние на принятие решения Целевая функция.
17. Детерминанты (факторы) решения
18. Классификация моделей
19. Процесс подготовки, формирования и принятия решений
20. Формирование и оценка решений
21. Организация разработки и доведения решений до исполнителей. Организация исполнения решений.
22. Факторы, критерии и ограничения при принятии управленческих решений. Основные характеристики качества управленческого решения. Условия и факторы обеспечения качества управленческих решений.

Задания.

Вопросы для обсуждения:

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 принятия 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?

Ситуационные задачи:

Ситуация 1 Вам нужно принять решение: открывать в городе гостиницу или не открывать. Укажите ваши действия по выбору цели и сбору информации.

Ситуация 2 Исходя из задания, изложенного в ситуации 1, и собранной информации осуществляется подготовительный анализ альтернатив для принятия решения.

Ситуация 3 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 4 Допустим, что вами уже принято окончательное решение о строительстве фешенебельной гостиницы на 30 номеров люкс. Определите ваши действия по реализации решения.

Ситуация 5 Известно, что на рынке компьютеров ежемесячно может быть реализовано до 5 тыс. единиц этой техники. Действующие фирмы реализуют только 4 тыс. Они предполагают нарастить их выпуск до 4,2 тыс. Доход от продажи каждого компьютера составляет 100 у.е. Ваша фирма производит видеомэгниетофоны. По данным маркетинговых исследований можно увеличить их выпуск на 400 единиц. Доход от продажи каждого – 200 у.е. Перед вами стоит дилемма, что выгоднее сделать: перепрофилировать производство на выпуск компьютеров, что обойдется в 3 0000 у.е., или расширить выпуск мэгниетофонов, что будет стоить 20 000 у.е. Ваша задача состоит в следующем: а. Определить факторы, которые вы будете учитывать при принятии решения. б. Определить весь перечень возможных альтернатив. с. Провести расчеты доходности. d. Выбрать единственное решение.

Ситуация 6 Ваша фирма производит 5 000 компьютеров. Для того чтобы усиленно противодействовать конкурентам, вам предстоит решить задачу: 1. Либо снизить цену на продукцию на 10%. Тогда ваш доход с продажи каждого компьютера сократится с 300 у.е. до 200 у.е. 2. Либо усилить рекламу и увеличить сеть сбытовых организаций. При этом рекламные затраты на единицу продукции возрастут с 100 у.е. до 150 у.е., а сбытовые – 50 до 120 у.е. Вам предстоит: а. Определить факторы, которые будут учитываться при принятии решения, и перечень альтернатив. б. Рассчитать доходность. с. Принять единственное решение.

Ситуация 7 В результате усиления натиска конкурентов у вас возникли сложности со сбытом компьютеров. Имеются следующие варианты решения задачи: 1. Снизить производство компьютеров с 5 000 до 4 000. При этом ваши потери составят 50 000 у.е. 2. Усовершенствовать качество компьютеров. Тогда потери дохода от усовершенствования составят 20 000 у.е. и от внесения изменений в технологию – 30 000 у.е. 3. Усилить рекламную кампанию. В этом случае затраты на единицу продукции возрастут на 8 у.е. Определить факторы, влияющие на принятие решения. Рассчитайте доходность. Выберите окончательное решение.

Тема 3. Методы принятия управленческих решений. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности. Практика применения математических методов в выборе хозяйственных решений

39. Терминам «метод», «методика», «методология».
40. Методы диагностики проблем.
41. Методы генерирования альтернатив. Сущность методов активизации мышления
42. Сущность методов соединения альтернатив.
43. Методы оценки и выбора альтернатив и методы экспертных оценок.
44. Критериальных методов оценки и выбора альтернатив.
45. Методы реализации управленческих решений.
46. Индивидуальные методы принятия управленческих решений.
47. Коллективные методы принятия управленческих решений.
48. Эвристические методы принятия управленческих решений.
49. Креативные методы принятия нестандартных решений.
50. Методы экспертного ранжирования.
51. Принятие решений в условиях определенности.
52. Методы принятия решений в условиях риска.
53. Методы принятия решений в условиях неопределенности.
54. Методы реализации управленческих решений.
55. Методы диагностики проблем

56. Среда принятия решений. Среда определенности
57. Дисконтирование и приведенная стоимость денег
58. Методы реализации и оценки результатов управленческих решений.
59. Методы диагностики проблем
60. Методы реализации и оценки результатов управленческих решений.
61. Выработка решения в условиях риска.
62. Выработка решения в условиях неопределенности
63. Модели. Теория очередей. Модель управления запасами. Модели распределения ресурсов. Транспортные модели. Экономические модели. Теория игр. Дерево решений. Методика активного коллективного тестирования.
64. Сущность системного анализа.
65. Основные принципы принятия решения по результатам
66. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
67. Сущность метода «стоимость-эффективность» («затраты-выгоды»).
68. Однокритериальная оптимизация, теория математического программирования. Задача линейного программирования. Многокритериальная оптимизация.
69. Сущность риска и неопределенности.
70. Классификация рисков. Методы оценки степени риска. Этапы исследования риска.
71. Методы и приемы разработки и принятия управленческих решений в условиях риска и неопределенности.
72. Выбор решений в условиях определенности, риска и неопределенности.
73. Виды задач и неоптимальные решения. Выбор решений в условиях вероятностного развития событий.
74. -Риск при выборе решений. Снижение неопределенности при выборе решений. Матрица решений в условиях риска.
75. Принципы минимакса и максимакса. Рациональная стратегия и критерий максимального среднего выигрыша. Групповой выбор хозяйственных решений. Определение эффективных хозяйственных решений.
76. Многокритериальный выбор хозяйственных решений. Сущность выбора единственного решения.

Задания.

Вопросы для обсуждения:

1. Всегда ли управленческие решения принимаются в условиях полной определенности?
2. Почему управленческие решения часто содержат неопределенность и риск?
3. Как вы понимаете понятия «неопределенность» и «риск»?
4. Какие способы оценки степени риска существуют?
5. Что такое риск-менеджмент?
6. Что такое чистый и спекулятивный риски?
7. Как классифицируются риски по признаку происхождения и по структурному признаку?
8. Чем отличаются вынужденный и не вынужденный риски?
9. Как определяется наиболее вероятный результат принятого управленческого решения?
10. Как рассчитываются дисперсия и вариация в риск-менеджменте?
11. Какова роль информации при управлении риском?
12. Какие функции реализуют объект и субъект в риск-менеджменте?
13. Назовите основные приемы риск-менеджмента.
14. Сформулируйте значение термина "неопределенность" для УР?
15. В чем заключается содержание неопределенность как явления и процесса?
16. Перечислите основные виды неопределенности.
17. Как проводится оценка неопределенности?
18. В чем заключается природа неопределенности?

19. Как подразделяются области эффективных решений в зависимости от уровня неопределенности и характера управленческой деятельности?
10. Какое влияние оказывают характеристики информации на степень неопределенности?
21. Какие типовые ошибки возникают в компании при большом объеме неопределенностей?
22. Какое влияние оказывает профессионализм персонала на степень неопределенности?
23. Каким образом осуществляется переход неопределенностей в риски?
24. В заключается сущность термина "риск"?
25. По каким параметрам осуществляется классификация рисков?
26. Сформулируйте основные положения теории предпочтения.
27. Как оценить уровень риска?
28. Как осуществляется оценка степени риска?
29. Как оценить последствия риска?
30. Каковы особенности разработки решений при неопределенности ситуации?
31. Какие основные типы ошибок в управленческой деятельности увеличивают неопределенности при разработке УР?
32. Как уменьшить отрицательные последствия рисков?
33. Какие виды стратегий применяются для управления риском?
34. Назовите основные этапы снижения рисков.
35. В чем заключается системное страхование бизнеса?
36. Может ли быть управленческое решение объектом страхования?

Практические задания:

Задание 1 План годового выпуска продукции производственного предприятия составляет 800 единиц, при этом на каждую единицу готовой продукции требуется 1 единица комплектующего изделия КИ-1. Известно, что стоимость подачи одного заказа составляет 200 руб., цена единицы комплектующего изделия – 480 руб., а стоимость содержания комплектующего изделия на складе составляет 15% его цены. Требуется определить оптимальный размер заказа на комплектующее изделие КИ-1. Решение Затраты на содержание запасов в определенный период складываются из следующих элементов:

- 1) суммарная стоимость подачи заказов;
- 2) цена заказываемого комплектующего изделия;
- 3) стоимость хранения запаса.

Оптимальный размер заказа соответствует минимальной величине совокупных издержек. Исходя из этого, для расчета оптимального размера заказа используется формула Вилсона. Формула Вилсона (Wilson) имеет вид: где Q – оптимальный размер заказа, шт.; A – затраты на поставку единицы заказываемого продукта, руб.; S – потребность в заказываемом продукте за определенный период, шт.; W – затраты на хранение единицы запаса, руб./шт. Используя формулу, определяем оптимальный размер заказа по имеющимся исходным данным: Округление оптимального размера заказа в большую сторону помогает избежать дефицита комплектующего изделия. Таким образом, оптимальный размер заказа составляет 95 шт.

Задание 2 По данным учета затрат стоимость подачи одного заказа на комплектующее изделие составляет 158 руб., годовая потребность в комплектующем равна 10 568 шт., цена единицы комплектующего – 256 руб., стоимость хранения комплектующего изделия равна 25% его цены. Определите оптимальный размер заказа на комплектующее изделие.

Задание 3 Известно, что издержки выполнения заказа составляют 2 у.е. за 1 т, количество необходимого материала равно 1250 т, закупочная цена 1 т – 150 у.е., издержки хранения составляют 20% цены. Определите оптимальный размер заказа (партии поставки).

Задание 4 Годовая потребность в материалах составляет 1550 шт., число рабочих дней в году – 226, оптимальный размер заказа – 75 шт., время поставки каждой партии – 10 дней,

возможная задержка поставки – 2 дня. Определите параметры системы управления запасами с фиксированным размером заказа.

Задание 5 Исходные данные те же, что и в задаче 4. Рассчитайте параметры системы управления запасами с фиксированным интервалом времени между заказами.

Занятие проводится в форме ролевой игры.

Тема 4. Эффективность управленческих решений. Методы оптимизации управленческих решений

16. Эффективность менеджмента и эффективность управленческих решений.
17. Управленческие решения как результат управленческой деятельности.
18. Экономическая эффективность управленческого решения.
19. Социальная эффективность управленческого решения.
20. Технологическая эффективность управленческого решения.
21. Психологическая эффективность управленческого решения.
22. Этическая эффективность управленческого решения.
23. Ответственность руководителей за управленческие решения.
24. Методы оптимизации управленческих решений.
25. Экспертные оценки в выработке хозяйственных решений.
26. Понятия «эффект от принятия управленческого решения» и «эффективность управленческого решения».
27. Методы расчета экономической эффективности подготовки и принятия управленческого решения.
28. Особенности систем интеллектуальной, аналитической и информационной поддержки процесса принятия управленческих решений. Организация ситуационных центров.
29. Ответственность, в системах принятия и реализации управленческих решений? Виды ответственности.
30. Основные типы ошибочных решений.

Задания.

Вопросы для обсуждения:

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.

Практические задания:

Задание 1. 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 2 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.

Занятие проводится в форме дискуссии.

Тема 5. Реализация и контроль исполнения управленческих решений. Психологические аспекты процесса принятия и реализации управленческих решений

21. Функции и виды контроля. Содержание контроля.
22. Инструменты и характеристики эффективного контроля реализации управленческих решений. Сущность и виды ответственности руководителей за принятые решения.
23. Обеспечение выполнения принятых решений. Задания плана. План контроля. Отклонения от плана и их корректировка.
24. Оценка действующей системы управления. Оценка эффективности производства. Эффективность достижения цели.
25. Задачи совершенствования методов и приёмов принятия и обоснования хозяйственных решений, их экономической и социальной эффективности.
26. Индивидуальные качества менеджера и стиль руководства в процессе принятия решения.
27. Управление изменениями и конфликтами в процессе разработки и реализации управленческих решений.
28. Принятие управленческих решений с использованием методики активного коллективного тестирования.
29. Оценка проблем организации с распределением их по объектам. Проблемы, ранжированные по значению целесообразности. Предложения по выявленным проблемам предприятия.
30. Этапы переработки информации, типы памяти.
31. Психологические теории человеческого поведения при принятии решений. Теория поиска доминантной структуры
32. Связь психологии с процессом принятия управленческих решений.
33. Принятие управленческих решений с использованием методики активного коллективного тестирования.
34. Игровое моделирование процесса принятия управленческого решения командой топ-менеджеров
35. Социально-психологические аспекты принятия управленческих решений.
36. Методы выбора коллективных решений.
37. Правило большинства голосов.
38. Принятие коллективных решений в малых группах.
39. Организация и проведение конференций по принятию решений.
40. Метод организации работы группы принятия решения (ГПР). Проведение конференции по принятию решений. Принятие решений в организациях.

Задания.

Вопросы для обсуждения:

2. 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 разработки 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?
21. Как концепция управленческой решетки Блейка — Моутон может быть использована при разработке и принятии управленческих решений?
22. Изложите суть модели Врума — Йеттона.
23. По каким критериям оценивается ситуация при использовании модели Врума — Йеттона?
24. Почему управление изменениями и конфликтами имеет такое большое значение при разработке и принятии управленческих решений?
25. Каковы причины изменений?
26. На каких уровнях осуществляются изменения?
27. Перечислите виды изменений?
28. Перечислите проблемы, возникающие на различных этапах проведения изменений.
29. Какие стратегии проведения изменений существуют?
30. Почему возникает конфликт?
31. Перечислите позитивные и негативные последствия конфликта?
32. Как конфликт может повлиять на эффективность управленческого решения?
33. Какие типы конфликтов существуют?
34. Какие уровни конфликтов существуют?
35. Как можно управлять конфликтной ситуацией?
36. Для чего нужен контроль реализации управленческих решений?
37. Всегда ли необходим контроль при реализации управленческих решений?
38. Как осуществляется контроль реализации управленческих решений?
39. Что подлежит контролю при реализации планов и решений?
40. Кто осуществляет контроль?
41. Назовите основные элементы контроля.
42. Какие виды контроля управленческих решений вы знаете?

6.4. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы

№ п/п	Наименование раздела (темы) дисциплины для самостоятельного изучения	Учебно-методическая документация (список рекомендуемой литературы (основная, дополнительная), ресурсы «Интернет», информационно-справочные системы)	Учебно-методические средства
1.	Методы управления. Сущность и виды управленческих решений. Роль принятия решений в управлении.	Литература Основная литература: 1.Пантелеева М.С. Методы принятия управленческих решений : учебно-методическое пособие / Пантелеева М.С.. — Москва : МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ, 2020. —	Опрос Подготовка докладов и рефератов

		<p>35 с. — ISBN 978-5-7264-2077-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/95521.html — Режим доступа: для авторизир. пользователей - ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <p>19. Теория и методы разработки управленческих решений. Поддержка принятия решений с элементами нечеткой логики [Электронный ресурс]: учебное пособие/ О.Н. Лучко [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Омск: Омский государственный институт сервиса, 2012.— 110 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/12704.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>20. Федосеев С.В. Принятие управленческих решений в инновационной сфере [Электронный ресурс]: хрестоматия. Учебно-методический комплекс/ Федосеев С.В., Беркетов Г.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Евразийский открытый институт, 2012.— 186 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/14645.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>21. Смаржевский И.А. Коммуникационный аспект принятия управленческих решений в проектно менеджменте [Электронный ресурс]: монография/ Смаржевский И.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Российский университет дружбы народов, 2012.— 112 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/22183.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>22. Юкаева В.С. Принятие управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник/ Юкаева В.С., Зубарева Е.В., Чувилова В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2012.— 324 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/14084.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>23. Балдин К.В. Управленческие решения (7-е издание) [Электронный ресурс]: учебник/ Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2012.— 496 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/10997.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>24. Литвак Б.Г. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник/ Литвак Б.Г.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 512 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/17052.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>25. Балдин К.В. Управленческие решения (8-е издание) [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2014.— 495 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/24838.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>26. Корнеев А.М. Методы принятия решений [Электронный ресурс]: методические указания к проведению практических занятий по курсу «Теория принятия решений»/ Корнеев А.М.— Электрон. текстовые данные.— Липецк: Липецкий государственный</p>	
--	--	---	--

		<p>технический университет, ЭБС АСВ, 2012.— 19 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/22892.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>27. Карданская Н.Л. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник/ Карданская Н.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 439 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/10489.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>28. Сенченко П.В. Документационное обеспечение управленческих решений [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Сенченко П.В., Ехлаков Ю.П., Кириенко В.Е.— Электрон. текстовые данные.— Томск: ЭЛЬ Контент, Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2011.— 142 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/13879.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>29. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник/ Учитель Ю.Г., Терновой А.И., Терновой К.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 383 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/15457.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>30. Литвак Б.Г. Управленческие решения [Электронный ресурс]: практикум/ Литвак Б.Г.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 448 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/17053.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>31. Соколов А.В. Методы оптимальных решений. Общие положения. Математическое программирование. Том 1 [Электронный ресурс]/ Соколов А.В., Токарев В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ФИЗМАТЛИТ, 2011.— 562 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/12922.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>32. Токарев В.В. Методы оптимальных решений. Многокритериальность. Динамика. Неопределенность Том 2 [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Токарев В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ФИЗМАТЛИТ, 2011.— 415 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/12923.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>33. Соколов А.В. Методы оптимальных решений. Том 1. Общие положения. Математическое программирование [Электронный ресурс]/ Соколов А.В., Токарев В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ФИЗМАТЛИТ, 2012.— 562 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/25010.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>34. Токарев В.В. Методы оптимальных решений. Том 2. Многокритериальность. Динамика. Неопределенность [Электронный ресурс]/ Токарев В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ФИЗМАТЛИТ, 2012.— 415 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/25011.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>35. Кривошей В.А. Экономические методы оценки</p>	
--	--	---	--

		<p>рисков торговой организации [Электронный ресурс]: монография/ Кривошей В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: ИД «Экономическая газета», ИТКОР, 2012.— 176 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8386.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>36. Козырева Т.В. Управленческий учет в туризме [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Козырева Т.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Российская международная академия туризма, Советский спорт, 2011.— 156 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/14300.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>ИНТРНЕТ ресурсы http://www.ict.edu.ru/ Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании» http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1 Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	
2.	<p>Типология управленческих решений. Процесс принятия и реализации управленческих решений</p>	<p>Литература</p> <p>Основная литература:</p> <p>1.Пантелеева М.С. Методы принятия управленческих решений : учебно-методическое пособие / Пантелеева М.С.. — Москва : МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ, 2020. — 35 с. — ISBN 978-5-7264-2077-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/95521.html — Режим доступа: для авторизир. пользователей - ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <p>18. Теория и методы разработки управленческих решений. Поддержка принятия решений с элементами нечеткой логики [Электронный ресурс]: учебное пособие/ О.Н. Лучко [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Омск: Омский государственный институт сервиса, 2012.— 110 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/12704.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>19. Федосеев С.В. Принятие управленческих решений в инновационной сфере [Электронный ресурс]: хрестоматия. Учебно-методический комплекс/ Федосеев С.В., Беркетов Г.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Евразийский открытый институт, 2012.— 186 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/14645.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>20. Смаржевский И.А. Коммуникационный аспект принятия управленческих решений в проектно менеджменте [Электронный ресурс]: монография/ Смаржевский И.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Российский университет дружбы народов, 2012.— 112 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/22183.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>21. Юкаева В.С. Принятие управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник/ Юкаева В.С., Зубарева Е.В., Чувилова В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.:</p>	<p>Опрос Подготовка докладов и рефератов</p>

		<p>Дашков и К, 2012.— 324 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/14084.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>22. Балдин К.В. Управленческие решения (7-е издание) [Электронный ресурс]: учебник/ Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2012.— 496 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/10997.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>23. Литвак Б.Г. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник/ Литвак Б.Г.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 512 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/17052.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>24. Балдин К.В. Управленческие решения (8-е издание) [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2014.— 495 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/24838.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>25. Корнеев А.М. Методы принятия решений [Электронный ресурс]: методические указания к проведению практических занятий по курсу «Теория принятия решений»/ Корнеев А.М.— Электрон. текстовые данные.— Липецк: Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2012.— 19 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/22892.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>26. Карданская Н.Л. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник/ Карданская Н.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 439 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/10489.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>27. Сенченко П.В. Документационное обеспечение управленческих решений [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Сенченко П.В., Ехлаков Ю.П., Кириенко В.Е.— Электрон. текстовые данные.— Томск: Эль Контент, Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2011.— 142 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/13879.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>28. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник/ Учитель Ю.Г., Терновой А.И., Терновой К.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 383 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/15457.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>29. Литвак Б.Г. Управленческие решения [Электронный ресурс]: практикум/ Литвак Б.Г.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 448 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/17053.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>30. Соколов А.В. Методы оптимальных решений. Общие положения. Математическое программирование.</p>	
--	--	--	--

		<p>Том 1 [Электронный ресурс]/ Соколов А.В., Токарев В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ФИЗМАТЛИТ, 2011.— 562 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/12922.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>31. Токарев В.В. Методы оптимальных решений. Многокритериальность. Динамика. Неопределенность Том 2 [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Токарев В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ФИЗМАТЛИТ, 2011.— 415 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/12923.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>32. Соколов А.В. Методы оптимальных решений. Том 1. Общие положения. Математическое программирование [Электронный ресурс]/ Соколов А.В., Токарев В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ФИЗМАТЛИТ, 2012.— 562 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/25010.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>33. Токарев В.В. Методы оптимальных решений. Том 2. Многокритериальность. Динамика. Неопределенность [Электронный ресурс]/ Токарев В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ФИЗМАТЛИТ, 2012.— 415 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/25011.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>34. Кривошей В.А. Экономические методы оценки рисков торговой организации [Электронный ресурс]: монография/ Кривошей В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: ИД «Экономическая газета», ИТКОР, 2012.— 176 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8386.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>18. Козырева Т.В. Управленческий учет в туризме [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Козырева Т.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Российская международная академия туризма, Советский спорт, 2011.— 156 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/14300.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>ИНТРНЕТ ресурсы http://www.ict.edu.ru/ Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании» http://window.edu.ru/library?p_gubr=2.1 Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	
3.	<p>Методы принятия управленческих решений. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности. Практика применения математических методов в выборе хозяйственных решений.</p>	<p>Литература</p> <p>Основная литература:</p> <p>1.Пантелеева М.С. Методы принятия управленческих решений : учебно-методическое пособие / Пантелеева М.С.. — Москва : МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ, 2020. — 35 с. — ISBN 978-5-7264-2077-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/95521.html — Режим доступа: для авторизир. пользователей - ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p>	<p>Опрос</p> <p>Тест</p> <p>Подготовка докладов и рефератов</p>

		<p>18. Теория и методы разработки управленческих решений. Поддержка принятия решений с элементами нечеткой логики [Электронный ресурс]: учебное пособие/ О.Н. Лучко [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Омск: Омский государственный институт сервиса, 2012.— 110 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/12704.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>19. Федосеев С.В. Принятие управленческих решений в инновационной сфере [Электронный ресурс]: хрестоматия. Учебно-методический комплекс/ Федосеев С.В., Беркетов Г.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Евразийский открытый институт, 2012.— 186 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/14645.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>20. Смаржевский И.А. Коммуникационный аспект принятия управленческих решений в проектно менеджменте [Электронный ресурс]: монография/ Смаржевский И.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Российский университет дружбы народов, 2012.— 112 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/22183.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>21. Юкаева В.С. Принятие управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник/ Юкаева В.С., Зубарева Е.В., Чувилова В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2012.— 324 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/14084.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>22. Балдин К.В. Управленческие решения (7-е издание) [Электронный ресурс]: учебник/ Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2012.— 496 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/10997.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>23. Литвак Б.Г. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник/ Литвак Б.Г.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 512 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/17052.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>24. Балдин К.В. Управленческие решения (8-е издание) [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2014.— 495 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/24838.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>25. Корнеев А.М. Методы принятия решений [Электронный ресурс]: методические указания к проведению практических занятий по курсу «Теория принятия решений»/ Корнеев А.М.— Электрон. текстовые данные.— Липецк: Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2012.— 19 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/22892.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>26. Карданская Н.Л. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник/ Карданская Н.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 439 с.— Режим доступа:</p>	
--	--	--	--

		<p>http://www.iprbookshop.ru/10489.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>27. Сенченко П.В. Документационное обеспечение управленческих решений [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Сенченко П.В., Ехлаков Ю.П., Кириенко В.Е.— Электрон. текстовые данные.— Томск: Эль Контент, Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2011.— 142 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/13879.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>28. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник/ Учитель Ю.Г., Терновой А.И., Терновой К.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 383 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/15457.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>29. Литвак Б.Г. Управленческие решения [Электронный ресурс]: практикум/ Литвак Б.Г.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 448 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/17053.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>30. Соколов А.В. Методы оптимальных решений. Общие положения. Математическое программирование. Том 1 [Электронный ресурс]/ Соколов А.В., Токарев В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ФИЗМАТЛИТ, 2011.— 562 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/12922.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>31. Токарев В.В. Методы оптимальных решений. Многокритериальность. Динамика. Неопределенность Том 2 [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Токарев В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ФИЗМАТЛИТ, 2011.— 415 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/12923.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>32. Соколов А.В. Методы оптимальных решений. Том 1. Общие положения. Математическое программирование [Электронный ресурс]/ Соколов А.В., Токарев В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ФИЗМАТЛИТ, 2012.— 562 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/25010.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>33. Токарев В.В. Методы оптимальных решений. Том 2. Многокритериальность. Динамика. Неопределенность [Электронный ресурс]/ Токарев В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ФИЗМАТЛИТ, 2012.— 415 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/25011.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>34. Кривошей В.А. Экономические методы оценки рисков торговой организации [Электронный ресурс]: монография/ Кривошей В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: ИД «Экономическая газета», ИТКОР, 2012.— 176 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8386.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>18. Козырева Т.В. Управленческий учет в туризме</p>	
--	--	--	--

		<p>[Электронный ресурс]: учебное пособие/ Козырева Т.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Российская международная академия туризма, Советский спорт, 2011.— 156 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/14300.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>ИНТЕРНЕТ ресурсы http://www.ict.edu.ru/ Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании» http://window.edu.ru/library?p_rubrg=2.1 Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	
4.	<p>Эффективность управленческих решений. Методы оптимизации управленческих решений</p>	<p>Литература</p> <p>Основная литература:</p> <p>1.Пантелеева М.С. Методы принятия управленческих решений : учебно-методическое пособие / Пантелеева М.С.. — Москва : МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ, 2020. — 35 с. — ISBN 978-5-7264-2077-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/95521.html — Режим доступа: для авторизир. пользователей - ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <p>18. Теория и методы разработки управленческих решений. Поддержка принятия решений с элементами нечеткой логики [Электронный ресурс]: учебное пособие/ О.Н. Лучко [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Омск: Омский государственный институт сервиса, 2012.— 110 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/12704.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>19. Федосеев С.В. Принятие управленческих решений в инновационной сфере [Электронный ресурс]: хрестоматия. Учебно-методический комплекс/ Федосеев С.В., Беркетов Г.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Евразийский открытый институт, 2012.— 186 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/14645.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>20. Смаржевский И.А. Коммуникационный аспект принятия управленческих решений в проектном менеджменте [Электронный ресурс]: монография/ Смаржевский И.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Российский университет дружбы народов, 2012.— 112 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/22183.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>21. Юкаева В.С. Принятие управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник/ Юкаева В.С., Зубарева Е.В., Чувикина В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2012.— 324 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/14084.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>22. Балдин К.В. Управленческие решения (7-е издание) [Электронный ресурс]: учебник/ Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б.— Электрон. текстовые</p>	<p>Устный опрос, тестирование</p>

		<p>данные.— М.: Дашков и К, 2012.— 496 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/10997.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>23. Литвак Б.Г. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник/ Литвак Б.Г.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 512 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/17052.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>24. Балдин К.В. Управленческие решения (8-е издание) [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2014.— 495 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/24838.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>25. Корнеев А.М. Методы принятия решений [Электронный ресурс]: методические указания к проведению практических занятий по курсу «Теория принятия решений»/ Корнеев А.М.— Электрон. текстовые данные.— Липецк: Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2012.— 19 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/22892.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>26. Карданская Н.Л. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник/ Карданская Н.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 439 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/10489.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>27. Сенченко П.В. Документационное обеспечение управленческих решений [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Сенченко П.В., Ехлаков Ю.П., Кириенко В.Е.— Электрон. текстовые данные.— Томск: Эль Контент, Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2011.— 142 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/13879.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>28. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник/ Учитель Ю.Г., Терновой А.И., Терновой К.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 383 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/15457.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>29. Литвак Б.Г. Управленческие решения [Электронный ресурс]: практикум/ Литвак Б.Г.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 448 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/17053.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>30. Соколов А.В. Методы оптимальных решений. Общие положения. Математическое программирование. Том 1 [Электронный ресурс]/ Соколов А.В., Токарев В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ФИЗМАТЛИТ, 2011.— 562 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/12922.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>31. Токарев В.В. Методы оптимальных решений.</p>	
--	--	---	--

		<p>Многокритериальность. Динамика. Неопределенность Том 2 [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Токарев В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ФИЗМАТЛИТ, 2011.— 415 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/12923.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>32. Соколов А.В. Методы оптимальных решений. Том 1. Общие положения. Математическое программирование [Электронный ресурс]/ Соколов А.В., Токарев В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ФИЗМАТЛИТ, 2012.— 562 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/25010.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>33. Токарев В.В. Методы оптимальных решений. Том 2. Многокритериальность. Динамика. Неопределенность [Электронный ресурс]/ Токарев В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ФИЗМАТЛИТ, 2012.— 415 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/25011.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>34. Кривошей В.А. Экономические методы оценки рисков торговой организации [Электронный ресурс]: монография/ Кривошей В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: ИД «Экономическая газета», ИТКОР, 2012.— 176 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8386.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>18. Козырева Т.В. Управленческий учет в туризме [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Козырева Т.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Российская международная академия туризма, Советский спорт, 2011.— 156 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/14300.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>ИНТЕРНЕТ ресурсы http://www.ict.edu.ru/ Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании» http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1 Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	
5.	Реализация и контроль исполнения управленческих решений. Психологические аспекты процесса принятия и реализации управленческих решений	<p>Литература</p> <p>Основная литература:</p> <p>1.Пантелеева М.С. Методы принятия управленческих решений : учебно-методическое пособие / Пантелеева М.С.. — Москва : МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ, 2020. — 35 с. — ISBN 978-5-7264-2077-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/95521.html — Режим доступа: для авторизир. пользователей - ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <p>18. Теория и методы разработки управленческих решений. Поддержка принятия решений с элементами нечеткой логики [Электронный ресурс]: учебное пособие/ О.Н. Лучко [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Омск: Омский государственный институт сервиса, 2012.— 110 с.— Режим доступа:</p>	Опрос Тест Подготовка докладов и рефератов

		<p>http://www.iprbookshop.ru/12704.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>19. Федосеев С.В. Принятие управленческих решений в инновационной сфере [Электронный ресурс]: хрестоматия. Учебно-методический комплекс/ Федосеев С.В., Беркетов Г.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Евразийский открытый институт, 2012.— 186 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/14645.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>20. Смаржевский И.А. Коммуникационный аспект принятия управленческих решений в проектном менеджменте [Электронный ресурс]: монография/ Смаржевский И.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Российский университет дружбы народов, 2012.— 112 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/22183.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>21. Юкаева В.С. Принятие управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник/ Юкаева В.С., Зубарева Е.В., Чувикина В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2012.— 324 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/14084.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>22. Балдин К.В. Управленческие решения (7-е издание) [Электронный ресурс]: учебник/ Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2012.— 496 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/10997.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>23. Литвак Б.Г. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник/ Литвак Б.Г.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 512 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/17052.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>24. Балдин К.В. Управленческие решения (8-е издание) [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2014.— 495 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/24838.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>25. Корнеев А.М. Методы принятия решений [Электронный ресурс]: методические указания к проведению практических занятий по курсу «Теория принятия решений»/ Корнеев А.М.— Электрон. текстовые данные.— Липецк: Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2012.— 19 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/22892.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>26. Карданская Н.Л. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник/ Карданская Н.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 439 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/10489.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>27. Сенченко П.В. Документационное обеспечение управленческих решений [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Сенченко П.В., Ехлаков Ю.П., Кириенко В.Е.— Электрон. текстовые данные.— Томск: Эль Контент,</p>	
--	--	---	--

		<p>Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2011.— 142 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/13879.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>28. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник/ Учитель Ю.Г., Терновой А.И., Терновой К.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 383 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/15457.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>29. Литвак Б.Г. Управленческие решения [Электронный ресурс]: практикум/ Литвак Б.Г.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 448 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/17053.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>30. Соколов А.В. Методы оптимальных решений. Общие положения. Математическое программирование. Том 1 [Электронный ресурс]/ Соколов А.В., Токарев В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ФИЗМАТЛИТ, 2011.— 562 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/12922.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>31. Токарев В.В. Методы оптимальных решений. Многокритериальность. Динамика. Неопределенность Том 2 [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Токарев В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ФИЗМАТЛИТ, 2011.— 415 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/12923.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>32. Соколов А.В. Методы оптимальных решений. Том 1. Общие положения. Математическое программирование [Электронный ресурс]/ Соколов А.В., Токарев В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ФИЗМАТЛИТ, 2012.— 562 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/25010.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>33. Токарев В.В. Методы оптимальных решений. Том 2. Многокритериальность. Динамика. Неопределенность [Электронный ресурс]/ Токарев В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ФИЗМАТЛИТ, 2012.— 415 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/25011.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>34. Кривошей В.А. Экономические методы оценки рисков торговой организации [Электронный ресурс]: монография/ Кривошей В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: ИД «Экономическая газета», ИТКОР, 2012.— 176 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8386.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>18. Козырева Т.В. Управленческий учет в туризме [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Козырева Т.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Российская международная академия туризма, Советский спорт, 2011.— 156 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/14300.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p>	
--	--	--	--

		<p>ИНТЕРНЕТ ресурсы http://www.ict.edu.ru/ Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании» http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1 Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	
--	--	---	--

6.4.1. Перечень информационных технологий, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости):

СПС «Консультант Плюс» (локальная сеть Института)
 ЭБС «IPRbooks» [URL:http://www.iprbookshop.ru/11020](http://www.iprbookshop.ru/11020) или локальная сеть Института
 Компьютерная презентация лекций (Power Point)
 Рабочее место в Институте, оборудованное компьютером с выходом в сеть Интернет
 Локальная сеть Волгоградского гуманитарного института (учебно-методическая документация)
 Электронная почта студента ВгГИ (_____@vggi.ru)
 Поисковые системы: <http://www.yandex.ru/>; <https://www.google.ru/>; <https://mail.ru/>

6.4.2. Методические указания обучающемуся для осуществления самостоятельной работы

Одним из основных методов овладения знаниями является *самостоятельная работа студентов*, объем которой определяется учебно-методическим комплексом в часах для каждой категории студентов по данному направлению. Самостоятельная работа планируется, с учетом расписания занятий и тематического плана по дисциплине «Методы принятия управленческих решений». Проводя самостоятельную работу, обучающиеся опираются на методические советы и рекомендации преподавателя.

Внедрение этой формы обучения, думается, будет способствовать повышению качества образования. Во-первых, за счет того, что каждый студент при личной встрече с преподавателем сможет решить именно те, проблемы, которые возникают у него при изучении материала и реализации изученного на практике. Тогда, как в группе решаются проблемы не доступные пониманию большинству студентов. Во-вторых, повысится уровень самостоятельности студента. Если при проведении группового занятия студент может не принимать активного участия в обсуждении и решении проблемы, или просто соглашаться с решениями, предложенными другими, то, работая самостоятельно, он вынужден будет решать проблему самостоятельно, что в конечном итоге подготовит его к будущей практической деятельности. Студент также сможет самостоятельно планировать время, затрачиваемое им на постановку проблемы, ее решения, и составления отчета для преподавателя, что опять же будет способствовать повышению уровня образования данного студента.

Для повышения эффективности самостоятельной работы студентов рекомендуется следующий порядок ее организации. Сначала изучаются теоретические вопросы по соответствующей теме с проработкой основной и дополнительной литературы. Особое внимание следует обратить на понимание основных понятий и определений, что необходимо для правильного понимания и решения задач. Затем нужно самостоятельно разобрать и решить рассмотренные в тексте примеры, выясняя в деталях практическое значение выученного теоретического материала. После чего еще раз внимательно прочитать все вопросы теории, попутно решая соответствующие упражнения, приведенные в учебниках и сборниках задач.

Помощь в самостоятельной подготовке студенту окажут материалы учебно-методического комплекса. Они содержат перечень вопросов, которые необходимо изучить самостоятельно. К каждой теме прилагается список основной и дополнительной литературы, изучение которой будет способствовать наиболее полной подготовке к занятию. Студенту необходимо знать, что для подготовки достаточно использовать один из приведенных источников основной литературы. Для расширения познаний необходимо обращаться к дополнительной литературе. Надо обратить внимание на то, что к каждой теме приведены основные понятия и краткое содержание материала, необходимого для изучения.

Выполнение студентами самостоятельной работы контролируется в зависимости от задания в форме проверки: составления аналитического обзора законодательства или судебной практики, подготовки реферата, заполнения теста, разработки правового документа (договора и проч.), зачета. Все эти задания, темы рефератов и тесты для контроля знаний студентов можно найти в материалах учебно-методического комплекса в разделе: Фонд оценочных средств.

Одной из форм контроля самостоятельной работы является тест. При подготовке к **тесту** обучающийся должен внимательно изучить материал, предложенный преподавателем и учебно-методическим комплексом (основные термины, вопросы для обсуждения, основную и дополнительную литературу); рассмотреть практические задачи, предложенные к данной теме; еще раз вернуться к теоретическим вопросам для закрепления материала.

Как правило, тесты включает в себя от 10 до 20 заданий. На ознакомление с вопросами и формулирование ответа студенту отводится 20 минут. Студент должен выбрать из предложенных вариантов правильный ответ и подчеркнуть его.

Знания оцениваются по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов по дисциплине преподаватель руководствуется, прежде всего, следующими критериями:

- умение оперировать понятиями и категориями;
- умение грамотно анализировать факты и возникающие в связи с ними отношения;
- умение самостоятельно толковать и правильно законы менеджмента;
- умение правильно применять к различным ситуациям;

Студенты, давшие в результате 80 % и более правильных ответов получают оценку «отлично». Студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на 60 % и более процентов получают оценку «хорошо». Студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на 50 % и более процентов получают оценку «удовлетворительно». Студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на менее 50 % вопросов получают оценку «неудовлетворительно».

Форма контроля – *реферат, доклад, аналитический обзор*. Знания оцениваются по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

- При оценивании знаний и умений студентов учитываются следующие критерии:
- развитие навыков самостоятельного научного поиска необходимой литературы;
 - развитие навыков самостоятельной работы нормативно-правовыми актами, учебной и научной литературой при решении поставленных задач;
 - развитие навыков научного анализа материала и его изложения;
 - выработка умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;
 - развитие умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;
 - закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.

松J儀J市J繫(楢 □畚y

еткое представление о сущности и взаимосвязях явлений;

松J儀J市J繫(楢 □畚y

мение обосновать излагаемый материал практическими примерами;

松J儀J市J繫(楢 □畚y

пособность толковать законы, правильно квалифицировать факты и теорию.

3 БАЛЛА (удовлетворительно):

- фрагментарные знания при ответе;

- владение терминологией;

松J儀J市J繫(楢 □畚y

е полное представление о сущности и взаимосвязях явлений и процессов;

松J儀J市J繫(楢 □畚y

мение обосновать излагаемый материал практическими примерами;

- способность толковать законы, правильно квалифицировать факты и обстоятельства.

2 БАЛЛА (неудовлетворительно):

松J儀J市J繫(楢 □畚y

тсутствие знаний и компетенций;

松J儀J市J繫(楢 □畚y

тсутствие представления о сущности, характере и взаимосвязях явлений;

неумение владеть терминологией.

6.5. Образовательные технологии.

№ п/п	Тема занятия	Вид учебного занятия	Форма/методы активного, интерактивного, сетевого обучения	Количество часов
5.	Методы управления. Сущность и виды управленческих решений. Роль принятия решений в управлении.	лекция	презентация	6
6.	Типология управленческих решений. Процесс принятия и реализации управленческих решений	лекция	презентация	4
7.	Методы принятия управленческих решений. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности. Практика применения математических методов в выборе хозяйственных решений.	семинар	ролевая игра	4
8.	Эффективность управленческих решений. Методы оптимизации управленческих решений	семинар	дискуссия	6
Итого:				20

Заочная форма обучения

7. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единиц, 144 часа, в т. ч. контактная работа обучающихся с преподавателем - лекционные занятия 8 часов, практические занятия 8 часов, форма контроля – экзамен, 9 часов

Самостоятельная работа 119 час.

7.1. Учебно-тематический план

Учебно-тематический план дисциплины

№ п/п	Тема учебной дисциплины	Количество часов			
		Контактная работа		Самостоятел. работа	Всего
		Лекции	Практические занятия		
1.	Методы управления. Сущность и виды управленческих решений. Роль принятия решений в управлении.	2	2	24	26
2.	Типология управленческих решений. Процесс принятия и реализации управленческих решений			24	26
3.	Методы принятия управленческих решений. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности. Практика применения математических методов в выборе	2	2	24	28
4.	Эффективность управленческих решений. Методы оптимизации управленческих решений	2	2	25	29
5.	Реализация и контроль исполнения управленческих решений. Психологические аспекты процесса принятия и реализации управленческих решений	2	2	22	26
	Вид промежуточной аттестации (зачет, экзамен)	Экзамен 9			
	Всего часов:	8	8	119	144

7.2. Содержание лекционных занятий.

Занятие 1.

Тема 1. Методы управления. Сущность и виды управленческих решений. Роль принятия решений в управлении.

Понятие и сущность метода управления. Метод как способ достижения какой-либо цели, решения конкретной задачи. Организация как система, предназначенная для решения проблем. Методы управления как совокупность методов планирования, организации,

контроля, координации, мотивации, принятия решений, коммуникаций, методов работы с информацией и др. Методы принятия решений как методы управления.

Классификация методов управления.

Методы аналогий, структуризации целей, организационного моделирования. Экспертно-аналитический метод. Методы активного и пассивного контроля. Методы и способы контроля неконтролируемых частей организации. Методы руководства (влияние, лидерство и власть, представительство, коммуникации и др.).

Методы принятия управленческих решений. Количественные и качественные методы принятия решений. Количественные (математические) методы. Deskриптивные (качественные) модели принятия решений. Нормативные (смешанные, качественно-количественные) методы принятия решений. Голосование и переговоры как методы принятия групповых решений. Методы принятия решений в условиях неопределенности.

Основные свойства управленческого решения. Типология управленческих решений: «объектное решение», «организационное решение» и «коммуникационное решение». Значение принятия обоснованных решений для обеспечения успешной деятельности организаций. Классификация управленческих решений. Основным формыразработки управленческого решения.

Тема 2. Типология управленческих решений. Процесс принятия и реализации управленческих решений.

Понятие и свойства управленческого решения. Отличие управленческих решений от других видов решений, принимаемых в организации. Классификация управленческих решений по объекту управления, характеру процесса принятия решения, количеству альтернатив, срокам действия, частоте принятия, форме, содержанию, возможности автоматизации, прогнозной эффективности и т.п. Факторы, критерии и ограничения при принятии управленческих решений. Основные характеристики качества управленческого решения. Условия и факторы обеспечения качества управленческих решений.

Диагностика и анализ ситуаций Разработка вариантов решения. Стадия разработки вариантов решений, отвечающих потребностям ситуации и позволяющих устранить выявленные недостатки.

Выбор наилучшего решения. Реализация решения. Процесс претворения . Организация выполнения решения. Мониторинг выполнения решения . Основная модель принятия решений. Составные части модели принятия решения

Оцениваемые альтернативы Обнаружение и исследование альтернатив действий. Результаты альтернатив действий. Выбор одной альтернативы действий. решений. Состояние внешней среды и их влияние на принятие решения Целевая функция. Детерминанты (факторы) решения Вторичные детерминанты решения .Классификация моделей. По виду отображения реальной действительности принято выделять следующие модели: физическую, графическую и математическую.

Deskриптивные (описательные) модели.

Нормативные (аналитические, оптимизационные) модели независимыми . Классическая (нормативная) модель принятия решений . Административная (deskриптивная) модель принятия решений. Ограниченная рациональность и приемлемость. Политическая модель принятия решений. Организация выполнения решения. Мониторинг выполнения решения.

Теория принятия решений. Управленческая информация, сбор, анализ, хранение. Виды учета на предприятии. Оперативный, бухгалтерский и статистический учет на предприятии, их взаимосвязь и роль в управлении. Отчетность предприятия.

Информационное обеспечение принятия управленческих решений. Методы принятия управленческих решений. Процесс подготовки, формирования и принятия решений. Сущность реализации принятых решений. Руководитель (ЛПР) и его роль в принятии

решений. Основные принципы базирования процесса выбора и обоснования хозяйственных решений.

Делегирование и ответственность в системе менеджмента. Организационные полномочия. Сущность и особенности управленческих решений. Теория принятия решений и основные направления исследований. Виды управленческих решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Технология подготовки и принятия решений. Постановка задачи.

Анализ проблемной ситуации. Формирование целей и ограничений решения. Формирование и оценка решений. Выбор решений.

Организация разработки и реализации решений. Организация разработки и доведения решений до исполнителей. Организация исполнения

Занятие 2.

Тема 3. Методы принятия управленческих решений. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности. Практика применения математических методов в выборе хозяйственных решений

Методы, используемые на этапе диагностики проблем: методы сравнения, факторного анализа, моделирования и прогнозирования. Экономико-математическое моделирование. Теория массового обслуживания (теория очередей). Теория запасов. Экономический анализ. Методы прогнозирования используются для предвидения изменений и последствий влияния внешней и внутренней среды на организацию и под-разделяются на количественные и качественные. Методы генерирования альтернатив. Методы оценки и выбора альтернатив.

Экспертные суждения. Экспертное ранжирование. Критериальные методы. Среда принятия решений. Среда определенности. Среда риска. Среда неопределенности.

Выработка решения в условиях определенности Оптимизационный анализ. Выработка решения в условиях риска.

Выработка решения в условиях неопределенности. Минимаксный критерий Сэвиджа. Критерий Лапласа, или Байесов.

Дисконтирование и приведенная стоимость денег. Методы реализации и оценки результатов управленческих решений.

Прогнозирование. Экспертные методы. Метод предпочтения. Метод ранга. Первый метод попарного сопоставления. Второй метод попарного сопоставления. Метод полного попарного сопоставления. Метод последовательных сопоставлений. Ситуативные модели. Сетевой метод. Метод номинальной групповой техники. Принятие решений с помощью шкал.

Модели. Теория очередей. Модель управления запасами. Модели распределения ресурсов. Транспортные модели. Экономические модели. Теория игр. Дерево решений. Методика активного коллективного тестирования.

Сущность системного анализа. Характерные черты системного анализа. Методы системного анализа. Виды проблем, решаемых с помощью методов системного анализа. Важнейшие принципы системного анализа. Построение обобщённой модели, цель и подходы к решению задач. Одно и много критериальные задачи, решаемые методом системного анализа. Правила выбора решений.

Основные принципы принятия решения по результатам

Характерные особенности метода управления по результатам. Центральная задача предприятия при управлении по результатам. Анализ факторов успеха (неудачи), выбор цели и пути реализации хозяйственных решений. Применимость метода принятия решений по результатам. Эффективность метода и его оценка.

Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска. Сущность риска и неопределенности. Сущность принятия решений в условиях риска и неопределенности. Классификация рисков. Методы оценки степени риска. Этапы

исследования риска. Способы управления риском. Методы и приемы разработки и принятия управленческих решений в условиях риска и неопределенности.

Методы повышения надёжности при принятии и реализации хозяйственных решений

Сущность и общие понятия надёжности системы. Надёжность принимаемых решений. Отказы и сбои в производстве. Показатели количественного определения надёжности. Организационно-технологическая надёжность достижения заданного результата. Требуемая надёжность. Пути повышения надёжности. Планирование и управление предприятием при нестабильном производстве. Разработка реалистичных планов.

Практика применения математических методов в выборе хозяйственных решений. Сущность метода «стоимость-эффективность» («затраты-выгоды»). Модели метода и их синтез. Рекомендации по принятию решения. Общие понятия о теории полезности. Область применения. Матрица линий поведения и объективных условий. Максимальная ожидаемая полезность. Сущность линейного программирования. Теория массового обслуживания и её применимость в области принятия решений.

Однокритериальная оптимизация, теория математического программирования. Задача линейного программирования. Многокритериальная оптимизация. Элементы теории дискретной оптимизации. Динамические задачи оптимизации. Принятие решений в условиях неопределенности: игровой подход. Неантагонистические бескоалиционные игры.

Занятие 3.

Тема 4. Эффективность управленческих решений. Методы оптимизации управленческих решений

Эффективность менеджмента и эффективность управленческих решений
Эффективность менеджмента в зарубежной литературе
Управленческие решения как результат управленческой деятельности. Результаты управленческих решений. Затраты управленческих решений.

Эффективность управленческого решения. Экономическая эффективность управленческого решения. Социальная эффективность управленческого решения. Технологическая эффективность управленческого решения. Психологическая эффективность управленческого решения. Правовая эффективность управленческого решения. Экологическая эффективность управленческого решения. Этическая эффективность управленческого решения. Политическая эффективность управленческого решения.

Метод сравнения различных вариантов. Косвенный метод по конечным результатам. Ответственность руководителей за управленческие решения.

Методы оптимизации управленческих решений. Понятие оптимального и рационального управленческих решений. Типы задач принятия решений в соответствии с типом ситуации: в условиях определенности, неопределенности, риска, конфликта. Понятие метода разработки и принятия решения. Классификация методов разработки и принятия решений по типу условий, этапу процесса разработки и принятия, сфере деятельности лица, принимающего решение, и т.п. Методы, применяемые на этапе диагностики проблемы и формулировки критериев и ограничений. Методы, применяемые на этапе определения альтернатив. Методы, применяемые на этапе оценки альтернатив. Методы, применяемые на этапе выбора, реализации решения и оценки результата.

Технико-экономическое обоснование и оценка вариантов решения. Значимость альтернатив. Последовательность процедуры формирования и оценки решений.

Экспертные оценки в выработке хозяйственных решений

Сущность метода экспертных оценок. Область применения метода. Достоверность метода. Применение экспертных оценок с позиций системного подхода. Порядок проведения экспертизы. Процедуры, выполняемые при проведении экспертизы. Виды экспертиз. Индивидуальные и коллективные экспертизы. Обработка результатов.

Тема 5. Реализация и контроль исполнения управленческих решений. Психологические аспекты процесса принятия и реализации управленческих решений

Функции и виды контроля. Содержание контроля. Процесс осуществления контроля. Инструменты и характеристики эффективного контроля реализации управленческих решений. Сущность и виды ответственности руководителей за принятые решения.

Этапы переработки информации, типы памяти. Модель памяти. Кратковременная память. Кодирование. Хранение. Магическое число. Денежный насос. Последовательная обработка информации. Deskриптивные исследования многокритериальных проблем. Прослеживание процесса принятия решений. Информационная доска. Метод фиксации движений глаз. Результаты deskриптивных исследований. Психологические теории человеческого поведения при принятии решений. Теория поиска доминантной структуры. Теория конструирования стратегий. Связь психологии с процессом принятия управленческих решений.

Принятие управленческих решений с использованием методики активного коллективного тестирования. Общее состояние организационной среды. Проблемы организации. Оценка проблем организации с распределением их по объектам. Проблемы, ранжированные по значению целесообразности. Предложения по выявленным проблемам предприятия.

Игровое моделирование процесса принятия управленческого решения командой топ-менеджеров. Этапы подготовки, проведения и подведения итогов игры.

Социально-психологические аспекты принятия управленческих решений. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения. Использование власти и влияния при принятии управленческих решений. Индивидуальные качества менеджера и стиль руководства в процессе принятия решения. Управление изменениями и конфликтами в процессе разработки и реализации управленческих решений.

7.3. Содержание практических (семинарских) занятий.

Практическое (семинарское) занятие 1.

Тема 1. Методы управления. Сущность и виды управленческих решений. Роль принятия решений в управлении.

1. Понятие и сущность метода управления.
2. Методы управления как совокупность методов планирования, организации, контроля, координации, мотивации, принятия решений, коммуникаций
3. Научные и эмпирические методы управления.
4. Методы управления выполнением управленческих функций. Методы планирования, организации, контроля, координации, регулирования, мотивации.
5. Методы принятия управленческих решений.
6. Значение принятия обоснованных решений для обеспечения успешной деятельности организаций.
7. Основные формы разработки управленческого решения
8. Содержание понятия «управленческие решения».
9. Роль управленческих решений в процессах управления.
10. Понятия «проблема», «ситуация», «цель» и их значение в процессе принятия управленческих решений.
11. Основные характеристики управленческих решений.
12. Основные принципы принятия управленческих решений.
13. Типология управленческих решений.

14. Классификация управленческих решений.
15. Виды управленческих решений по уровню творческого вклада.
16. Основные требования к управленческим решениям.
17. Основные факторы, влияющие на качество управленческих решений.
18. Формы подготовки (принятия) и реализации управленческого решения.

Задания.

Вопросы для обсуждения:

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.

Ситуационные задачи:

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?

Тема 2. Типология управленческих решений. Процесс принятия и реализации управленческих решений.

1. Классификация управленческих решений по объекту управления, характеру процесса принятия решения, количеству альтернатив, срокам действия, частоте принятия, форме, содержанию, возможности автоматизации, прогнозной эффективности и т.п
2. Диагностика и анализ ситуаций Разработка вариантов решения
3. Выбор наилучшего решения. Реализация решения
4. Составные части модели принятия решения
5. Состояние внешней среды и их влияние на принятие решения Целевая функция.
6. Детерминанты (факторы) решения
7. Классификация моделей
8. Процесс подготовки, формирования и принятия решений
9. Формирование и оценка решений
10. Организация разработки и доведения решений до исполнителей. Организация исполнения решений.
11. Факторы, критерии и ограничения при принятии управленческих решений. Основные характеристики качества управленческого решения. Условия и факторы обеспечения качества управленческих решений.

Задания.

Вопросы для обсуждения:

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 принятия 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?

Ситуационные задачи:

Ситуация 1 Вам нужно принять решение: открывать в городе гостиницу или не открывать. Укажите ваши действия по выбору цели и сбору информации.

Ситуация 2 Исходя из задания, изложенного в ситуации 1, и собранной информации осуществляется подготовительный анализ альтернатив для принятия решения.

Ситуация 3 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 4 Допустим, что вами уже принято окончательное решение о строительстве фешенебельной гостиницы на 30 номеров люкс. Определите ваши действия по реализации решения.

Ситуация 5 Известно, что на рынке компьютеров ежемесячно может быть реализовано до 5 тыс. единиц этой техники. Действующие фирмы реализуют только 4 тыс. Они предполагают нарастить их выпуск до 4,2 тыс. Доход от продажи каждого компьютера составляет 100 у.е. Ваша фирма производит видеомагнитофоны. По данным маркетинговых исследований можно увеличить их выпуск на 400 единиц. Доход от продажи каждого – 200 у.е. Перед вами стоит дилемма, что выгоднее сделать: перепрофилировать производство на выпуск компьютеров, что обойдется в 3 0000 у.е., или расширить выпуск магнитофонов, что будет стоить 20 000 у.е. Ваша задача состоит в следующем: а. Определить факторы, которые вы будете учитывать при принятии решения. б. Определить весь перечень возможных альтернатив. с. Провести расчеты доходности. d. Выбрать единственное решение.

Ситуация 6 Ваша фирма производит 5 000 компьютеров. Для того чтобы усиленно противодействовать конкурентам, вам предстоит решить задачу: 1. Либо снизить цену на продукцию на 10%. Тогда ваш доход с продажи каждого компьютера сократится с 300 у.е. до 200 у.е. 2. Либо усилить рекламу и увеличить сеть сбытовых организаций. При этом рекламные затраты на единицу продукции возрастут с 100 у.е. до 150 у.е., а сбытовые – 50 до

120 у.е. Вам предстоит: а. Определить факторы, которые будут учитываться при принятии решения, и перечень альтернатив. б. Рассчитать доходность. с. Принять единственное решение.

Ситуация 7. В результате усиления натиска конкурентов у вас возникли сложности со сбытом компьютеров. Имеются следующие варианты решения задачи: 1. Снизить производство компьютеров с 5 000 до 4 000. При этом ваши потери составят 50 000 у.е. 2. Усовершенствовать качество компьютеров. Тогда потери дохода от усовершенствования составят 20 000 у.е. и от внесения изменений в технологию – 30 000 у.е. 3. Усилить рекламную компанию. В этом случае затраты на единицу продукции возрастут на 8 у.е. Определить факторы, влияющие на принятие решения. Рассчитайте доходность. Выберите окончательное решение.

Занятие 2.

Тема 3. Методы принятия управленческих решений. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности. Практика применения математических методов в выборе хозяйственных решений

1. Терминам «метод», «методика», «методология».
2. Методы диагностики проблем.
3. Методы генерирования альтернатив. Сущность методов активизации мышления
4. Сущность методов соединения альтернатив.
5. Методы оценки и выбора альтернатив и методы экспертных оценок.
6. Критериальных методов оценки и выбора альтернатив.
7. Методы реализации управленческих решений.
8. Индивидуальные методы принятия управленческих решений.
9. Коллективные методы принятия управленческих решений.
10. Эвристические методы принятия управленческих решений.
11. Креативные методы принятия нестандартных решений.
12. Методы экспертного ранжирования.
13. Принятие решений в условиях определенности.
14. Методы принятия решений в условиях риска.
15. Методы принятия решений в условиях неопределенности. - Методы реализации управленческих решений.
16. Методы диагностики проблем
17. Среда принятия решений. Среда определенности
18. Дисконтирование и приведенная стоимость денег
19. Методы реализации и оценки результатов управленческих решений.
20. Методы диагностики проблем
21. Методы реализации и оценки результатов управленческих решений.
22. Выработка решения в условиях риска.
23. Выработка решения в условиях неопределенности
24. Модели. Теория очередей. Модель управления запасами. Модели распределения ресурсов. Транспортные модели. Экономические модели. Теория игр. Дерево решений. Методика активного коллективного тестирования.
25. Сущность системного анализа.
26. Основные принципы принятия решения по результатам
27. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
28. Сущность метода «стоимость-эффективность» («затраты-выгоды»).
29. Однокритериальная оптимизация, теория математического программирования. Задача линейного программирования. Многокритериальная оптимизация.
30. Сущность риска и неопределенности.
31. Классификация рисков. Методы оценки степени риска. Этапы исследования риска.

32. Методы и приемы разработки и принятия управленческих решений в условиях риска и неопределенности.
33. Выбор решений в условиях определенности, риска и неопределенности.
34. Виды задач и неоптимальные решения. Выбор решений в условиях вероятностного развития событий.
35. -Риск при выборе решений. Снижение неопределенности при выборе решений. Матрица решений в условиях риска.
36. Принципы минимакса и максимакса. Рациональная стратегия и критерий максимального среднего выигрыша. Групповой выбор хозяйственных решений. Определение эффективных хозяйственных решений.
37. Многокритериальный выбор хозяйственных решений. Сущность выбора единственного решения.

Задания.

Вопросы для обсуждения:

1. Всегда ли управленческие решения принимаются в условиях полной определенности?
2. Почему управленческие решения часто содержат неопределенность и риск?
3. Как вы понимаете понятия «неопределенность» и «риск»?
4. Какие способы оценки степени риска существуют?
5. Что такое риск-менеджмент?
6. Что такое чистый и спекулятивный риски?
7. Как классифицируются риски по признаку происхождения и по структурному признаку?
8. Чем отличаются вынужденный и не вынужденный риски?
9. Как определяется наиболее вероятный результат принятого управленческого решения?
10. Как рассчитываются дисперсия и вариация в риск-менеджменте?
11. Какова роль информации при управлении риском?
12. Какие функции реализуют объект и субъект в риск-менеджменте?
13. Назовите основные приемы риск-менеджмента.
14. Сформулируйте значение термина "неопределенность" для УР?
15. В чем заключается содержание неопределенность как явления и процесса?
16. Перечислите основные виды неопределенности.
17. Как проводится оценка неопределенности?
18. В чем заключается природа неопределенности?
19. Как подразделяются области эффективных решений в зависимости от уровня неопределенности и характера управленческой деятельности?
10. Какое влияние оказывают характеристики информации на степень неопределенности?
21. Какие типовые ошибки возникают в компании при большом объеме неопределенностей?
22. Какое влияние оказывает профессионализм персонала на степень неопределенности?
23. Каким образом осуществляется переход неопределенностей в риски?
24. В чем заключается сущность термина "риск"?
25. По каким параметрам осуществляется классификация рисков?
26. Сформулируйте основные положения теории предпочтения.
27. Как оценить уровень риска?
28. Как осуществляется оценка степени риска?
29. Как оценить последствия риска?
30. Каковы особенности разработки решений при неопределенности ситуации?
31. Какие основные типы ошибок в управленческой деятельности увеличивают неопределенности при разработке УР?
32. Как уменьшить отрицательные последствия рисков?
33. Какие виды стратегий применяются для управления риском?

34. Назовите основные этапы снижения рисков.
35. В чем заключается системное страхование бизнеса?
36. Может ли быть управленческое решение объектом страхования?

Практические задания:

Задание 1 План годового выпуска продукции производственного предприятия составляет 800 единиц, при этом на каждую единицу готовой продукции требуется 1 единица комплектующего изделия КИ-1. Известно, что стоимость подачи одного заказа составляет 200 руб., цена единицы комплектующего изделия – 480 руб., а стоимость содержания комплектующего изделия на складе составляет 15% его цены. Требуется определить оптимальный размер заказа на комплектующее изделие КИ-1. Решение Затраты на содержание запасов в определенный период складываются из следующих элементов:

- 1) суммарная стоимость подачи заказов;
- 2) цена заказываемого комплектующего изделия;
- 3) стоимость хранения запаса.

Оптимальный размер заказа соответствует минимальной величине совокупных издержек. Исходя из этого, для расчета оптимального размера заказа используется формула Вилсона. Формула Вилсона (Wilson) имеет вид: где Q – оптимальный размер заказа, шт.; A – затраты на поставку единицы заказываемого продукта, руб.; S – потребность в заказываемом продукте за определенный период, шт.; W – затраты на хранение единицы запаса, руб./шт. Используя формулу, определяем оптимальный размер заказа по имеющимся исходным данным: Округление оптимального размера заказа в большую сторону помогает избежать дефицита комплектующего изделия. Таким образом, оптимальный размер заказа составляет 95 шт.

Задание 2 По данным учета затрат стоимость подачи одного заказа на комплектующее изделие составляет 158 руб., годовая потребность в комплектующем равна 10 568 шт., цена единицы комплектующего – 256 руб., стоимость хранения комплектующего изделия равна 25% его цены. Определите оптимальный размер заказа на комплектующее изделие.

Задание 3 Известно, что издержки выполнения заказа составляют 2 у.е. за 1 т, количество необходимого материала равно 1250 т, закупочная цена 1 т – 150 у.е., издержки хранения составляют 20% цены. Определите оптимальный размер заказа (партии поставки).

Задание 4 Годовая потребность в материалах составляет 1550 шт., число рабочих дней в году – 226, оптимальный размер заказа – 75 шт., время поставки каждой партии – 10 дней, возможная задержка поставки – 2 дня. Определите параметры системы управления запасами с фиксированным размером заказа.

Задание 5 Исходные данные те же, что и в задаче 4. Рассчитайте параметры системы управления запасами с фиксированным интервалом времени между заказами.

Занятие проводится в форме ролевой игры.

Занятие 3.

Тема 4. Эффективность управленческих решений. Методы оптимизации управленческих решений

1. Эффективность менеджмента и эффективность управленческих решений.
2. Управленческие решения как результат управленческой деятельности.
3. Экономическая эффективность управленческого решения.
4. Социальная эффективность управленческого решения.
5. Технологическая эффективность управленческого решения.
6. Психологическая эффективность управленческого решения.
7. Этическая эффективность управленческого решения.
8. Ответственность руководителей за управленческие решения.
9. Методы оптимизации управленческих решений.
10. Экспертные оценки в выработке хозяйственных решений.

11. Понятия «эффект от принятия управленческого решения» и «эффективность управленческого решения».
12. Методы расчета экономической эффективности подготовки и принятия управленческого решения.
13. Особенности систем интеллектуальной, аналитической и информационной поддержки процесса принятия управленческих решений. Организация ситуационных центров.
14. Ответственность, в системах принятия и реализации управленческих решений? Виды ответственности.
15. Основные типы ошибочных решений.

Задания.

Вопросы для обсуждения:

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.

Практические задания:

Задание 1. 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 2 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.

Занятие проводится в форме дискуссии.

Занятие 4.

Тема 5. Реализация и контроль исполнения управленческих решений. Психологические аспекты процесса принятия и реализации управленческих решений

1. Функции и виды контроля. Содержание контроля.
2. Инструменты и характеристики эффективного контроля реализации управленческих решений. Сущность и виды ответственности руководителей за принятые решения.
3. Обеспечение выполнения принятых решений. Задания плана. План контроля. Отклонения от плана и их корректировка.
4. Оценка действующей системы управления. Оценка эффективности производства. Эффективность достижения цели.
5. Задачи совершенствования методов и приёмов принятия и обоснования хозяйственных решений, их экономической и социальной эффективности.
6. Индивидуальные качества менеджера и стиль руководства в процессе принятия решения.
7. Управление изменениями и конфликтами в процессе разработки и реализации управленческих решений.

8. Принятие управленческих решений с использованием методики активного коллективного тестирования.
9. Оценка проблем организации с распределением их по объектам. Проблемы, ранжированные по значению целесообразности. Предложения по выявленным проблемам предприятия.
10. Этапы переработки информации, типы памяти.
11. Психологические теории человеческого поведения при принятии решений. Теория поиска доминантной структуры
12. Связь психологии с процессом принятия управленческих решений.
13. Принятие управленческих решений с использованием методики активного коллективного тестирования.
14. Игровое моделирование процесса принятия управленческого решения командой топ-менеджеров
15. Социально-психологические аспекты принятия управленческих решений.
16. Методы выбора коллективных решений.
17. Правило большинства голосов.
18. Принятие коллективных решений в малых группах.
19. Организация и проведение конференций по принятию решений.
20. Метод организации работы группы принятия решения (ГПР). Проведение конференции по принятию решений. Принятие решений в организациях.

Задания.

Вопросы для обсуждения:

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 разработки 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?
21. Как концепция управленческой решетки Блейка — Моутон может быть использована при разработке и принятии управленческих решений?
22. Изложите суть модели Врума — Йеттона.

23. По каким критериям оценивается ситуация при использовании модели Врума — Йеттона?
24. Почему управление изменениями и конфликтами имеет такое большое значение при разработке и принятии управленческих решений?
25. Каковы причины изменений?
26. На каких уровнях осуществляются изменения?
27. Перечислите виды изменений?
28. Перечислите проблемы, возникающие на различных этапах проведения изменений.
29. Какие стратегии проведения изменений существуют?
30. Почему возникает конфликт?
31. Перечислите позитивные и негативные последствия конфликта?
32. Как конфликт может повлиять на эффективность управленческого решения?
33. Какие типы конфликтов существуют?
34. Какие уровни конфликтов существуют?
35. Как можно управлять конфликтной ситуацией?
36. Для чего нужен контроль реализации управленческих решений?
37. Всегда ли необходим контроль при реализации управленческих решений?
38. Как осуществляется контроль реализации управленческих решений?
39. Что подлежит контролю при реализации планов и решений?
40. Кто осуществляет контроль?
41. Назовите основные элементы контроля.
42. Какие виды контроля управленческих решений вы знаете?

7.4. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы

№ п/п	Наименование раздела (темы) дисциплины для самостоятельного изучения	Учебно-методическая документация (список рекомендуемой литературы (основная, дополнительная), ресурсы «Интернет», информационно-справочные системы)	Учебно-методические средства
6.	Методы управления. Сущность и виды управленческих решений. Роль принятия решений в управлении.	<p>Литература</p> <p>Основная литература:</p> <p>1.Пантелеева М.С. Методы принятия управленческих решений : учебно-методическое пособие / Пантелеева М.С.. — Москва : МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ, 2020. — 35 с. — ISBN 978-5-7264-2077-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/95521.html — Режим доступа: для авторизир. пользователей - ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <p>37. Теория и методы разработки управленческих решений. Поддержка принятия решений с элементами нечеткой логики [Электронный ресурс]: учебное пособие/ О.Н. Лучко [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Омск: Омский государственный институт сервиса, 2012.— 110 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/12704.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>38. Федосеев С.В. Принятие управленческих решений в инновационной сфере [Электронный ресурс]:</p>	Опрос Подготовка докладов и рефератов

		<p>хрестоматия. Учебно-методический комплекс/ Федосеев С.В., Беркетов Г.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Евразийский открытый институт, 2012.— 186 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/14645.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>39. Смаржевский И.А. Коммуникационный аспект принятия управленческих решений в проектном менеджменте [Электронный ресурс]: монография/ Смаржевский И.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Российский университет дружбы народов, 2012.— 112 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/22183.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>40. Юкаева В.С. Принятие управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник/ Юкаева В.С., Зубарева Е.В., Чувилова В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2012.— 324 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/14084.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>41. Балдин К.В. Управленческие решения (7-е издание) [Электронный ресурс]: учебник/ Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2012.— 496 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/10997.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>42. Литвак Б.Г. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник/ Литвак Б.Г.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 512 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/17052.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>43. Балдин К.В. Управленческие решения (8-е издание) [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2014.— 495 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/24838.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>44. Корнеев А.М. Методы принятия решений [Электронный ресурс]: методические указания к проведению практических занятий по курсу «Теория принятия решений»/ Корнеев А.М.— Электрон. текстовые данные.— Липецк: Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2012.— 19 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/22892.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>45. Карданская Н.Л. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник/ Карданская Н.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 439 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/10489.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>46. Сенченко П.В. Документационное обеспечение управленческих решений [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Сенченко П.В., Ехлаков Ю.П., Кириенко В.Е.— Электрон. текстовые данные.— Томск: Эль Контент, Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2011.— 142 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/13879.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p>	
--	--	--	--

		<p>47. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник/ Учитель Ю.Г., Терновой А.И., Терновой К.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 383 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/15457.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>48. Литвак Б.Г. Управленческие решения [Электронный ресурс]: практикум/ Литвак Б.Г.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 448 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/17053.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>49. Соколов А.В. Методы оптимальных решений. Общие положения. Математическое программирование. Том 1 [Электронный ресурс]/ Соколов А.В., Токарев В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ФИЗМАТЛИТ, 2011.— 562 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/12922.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>50. Токарев В.В. Методы оптимальных решений. Многокритериальность. Динамика. Неопределенность Том 2 [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Токарев В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ФИЗМАТЛИТ, 2011.— 415 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/12923.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>51. Соколов А.В. Методы оптимальных решений. Том 1. Общие положения. Математическое программирование [Электронный ресурс]/ Соколов А.В., Токарев В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ФИЗМАТЛИТ, 2012.— 562 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/25010.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>52. Токарев В.В. Методы оптимальных решений. Том 2. Многокритериальность. Динамика. Неопределенность [Электронный ресурс]/ Токарев В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ФИЗМАТЛИТ, 2012.— 415 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/25011.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>53. Кривошей В.А. Экономические методы оценки рисков торговой организации [Электронный ресурс]: монография/ Кривошей В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: ИД «Экономическая газета», ИТКОР, 2012.— 176 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8386.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>54. Козырева Т.В. Управленческий учет в туризме [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Козырева Т.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Российская международная академия туризма, Советский спорт, 2011.— 156 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/14300.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p style="text-align: center;">ИНТЕРНЕТ ресурсы</p> <p>http://www.ict.edu.ru/ Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»</p>	
--	--	---	--

		http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1 Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека	
7.	Типология управленческих решений. Процесс принятия и реализации управленческих решений	<p style="text-align: center;">Литература</p> <p style="text-align: center;">Основная литература:</p> <p>1.Пантелеева М.С. Методы принятия управленческих решений : учебно-методическое пособие / Пантелеева М.С.. — Москва : МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ, 2020. — 35 с. — ISBN 978-5-7264-2077-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/95521.html — Режим доступа: для авторизир. пользователей - ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p style="text-align: center;">Дополнительная литература:</p> <p>35. Теория и методы разработки управленческих решений. Поддержка принятия решений с элементами нечеткой логики [Электронный ресурс]: учебное пособие/ О.Н. Лучко [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Омск: Омский государственный институт сервиса, 2012.— 110 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/12704.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>36. Федосеев С.В. Принятие управленческих решений в инновационной сфере [Электронный ресурс]: хрестоматия. Учебно-методический комплекс/ Федосеев С.В., Беркетов Г.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Евразийский открытый институт, 2012.— 186 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/14645.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>37. Смержевский И.А. Коммуникационный аспект принятия управленческих решений в проектном менеджменте [Электронный ресурс]: монография/ Смержевский И.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Российский университет дружбы народов, 2012.— 112 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/22183.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>38. Юкаева В.С. Принятие управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник/ Юкаева В.С., Зубарева Е.В., Чувилова В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2012.— 324 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/14084.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>39. Балдин К.В. Управленческие решения (7-е издание) [Электронный ресурс]: учебник/ Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2012.— 496 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/10997.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>40. Литвак Б.Г. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник/ Литвак Б.Г.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 512 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/17052.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>41. Балдин К.В. Управленческие решения (8-е издание) [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/</p>	Опрос Подготовка докладов и рефератов

		<p>Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2014.— 495 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/24838.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>42. Корнеев А.М. Методы принятия решений [Электронный ресурс]: методические указания к проведению практических занятий по курсу «Теория принятия решений»/ Корнеев А.М.— Электрон. текстовые данные.— Липецк: Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2012.— 19 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/22892.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>43. Карданская Н.Л. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник/ Карданская Н.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 439 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/10489.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>44. Сенченко П.В. Документационное обеспечение управленческих решений [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Сенченко П.В., Ехлаков Ю.П., Кириенко В.Е.— Электрон. текстовые данные.— Томск: Эль Контент, Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2011.— 142 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/13879.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>45. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник/ Учитель Ю.Г., Терновой А.И., Терновой К.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 383 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/15457.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>46. Литвак Б.Г. Управленческие решения [Электронный ресурс]: практикум/ Литвак Б.Г.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 448 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/17053.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>47. Соколов А.В. Методы оптимальных решений. Общие положения. Математическое программирование. Том 1 [Электронный ресурс]/ Соколов А.В., Токарев В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ФИЗМАТЛИТ, 2011.— 562 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/12922.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>48. Токарев В.В. Методы оптимальных решений. Многокритериальность. Динамика. Неопределенность Том 2 [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Токарев В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ФИЗМАТЛИТ, 2011.— 415 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/12923.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>49. Соколов А.В. Методы оптимальных решений. Том 1. Общие положения. Математическое программирование [Электронный ресурс]/ Соколов А.В., Токарев В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ФИЗМАТЛИТ, 2012.— 562 с.— Режим доступа:</p>	
--	--	---	--

		<p>http://www.iprbookshop.ru/25010.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>50. Токарев В.В. Методы оптимальных решений. Том 2. Многокритериальность. Динамика. Неопределенность [Электронный ресурс]/ Токарев В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ФИЗМАТЛИТ, 2012.— 415 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/25011.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>51. Кривошей В.А. Экономические методы оценки рисков торговой организации [Электронный ресурс]: монография/ Кривошей В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: ИД «Экономическая газета», ИТКОР, 2012.— 176 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8386.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>18. Козырева Т.В. Управленческий учет в туризме [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Козырева Т.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Российская международная академия туризма, Советский спорт, 2011.— 156 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/14300.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>ИНТЕРНЕТ ресурсы</p> <p>http://www.ict.edu.ru/ Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»</p> <p>http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1 Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	
8.	<p>Методы принятия управленческих решений. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности. Практика применения математических методов в выборе хозяйственных решений.</p>	<p>Литература</p> <p>Основная литература:</p> <p>1.Пантелеева М.С. Методы принятия управленческих решений : учебно-методическое пособие / Пантелеева М.С.. — Москва : МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ, 2020. — 35 с. — ISBN 978-5-7264-2077-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/95521.html — Режим доступа: для авторизир. пользователей - ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <p>35. Теория и методы разработки управленческих решений. Поддержка принятия решений с элементами нечеткой логики [Электронный ресурс]: учебное пособие/ О.Н. Лучко [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Омск: Омский государственный институт сервиса, 2012.— 110 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/12704.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>36. Федосеев С.В. Принятие управленческих решений в инновационной сфере [Электронный ресурс]: хрестоматия. Учебно-методический комплекс/ Федосеев С.В., Беркетов Г.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Евразийский открытый институт, 2012.— 186 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/14645.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>37. Смержевский И.А. Коммуникационный аспект принятия управленческих решений в проектном</p>	<p>Опрос</p> <p>Тест</p> <p>Подготовка докладов и рефератов</p>

		<p>менеджменте [Электронный ресурс]: монография/ Смаржевский И.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Российский университет дружбы народов, 2012.— 112 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/22183.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>38. Юкаева В.С. Принятие управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник/ Юкаева В.С., Зубарева Е.В., Чувилова В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2012.— 324 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/14084.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>39. Балдин К.В. Управленческие решения (7-е издание) [Электронный ресурс]: учебник/ Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2012.— 496 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/10997.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>40. Литвак Б.Г. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник/ Литвак Б.Г.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 512 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/17052.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>41. Балдин К.В. Управленческие решения (8-е издание) [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2014.— 495 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/24838.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>42. Корнеев А.М. Методы принятия решений [Электронный ресурс]: методические указания к проведению практических занятий по курсу «Теория принятия решений»/ Корнеев А.М.— Электрон. текстовые данные.— Липецк: Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2012.— 19 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/22892.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>43. Карданская Н.Л. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник/ Карданская Н.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 439 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/10489.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>44. Сенченко П.В. Документационное обеспечение управленческих решений [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Сенченко П.В., Ехлаков Ю.П., Кириенко В.Е.— Электрон. текстовые данные.— Томск: Эль Контент, Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2011.— 142 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/13879.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>45. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник/ Учитель Ю.Г., Терновой А.И., Терновой К.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 383 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/15457.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>46. Литвак Б.Г. Управленческие решения</p>	
--	--	---	--

		<p>[Электронный ресурс]: практикум/ Литвак Б.Г.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 448 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/17053.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>47. Соколов А.В. Методы оптимальных решений. Общие положения. Математическое программирование. Том 1 [Электронный ресурс]/ Соколов А.В., Токарев В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ФИЗМАТЛИТ, 2011.— 562 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/12922.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>48. Токарев В.В. Методы оптимальных решений. Многокритериальность. Динамика. Неопределенность Том 2 [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Токарев В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ФИЗМАТЛИТ, 2011.— 415 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/12923.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>49. Соколов А.В. Методы оптимальных решений. Том 1. Общие положения. Математическое программирование [Электронный ресурс]/ Соколов А.В., Токарев В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ФИЗМАТЛИТ, 2012.— 562 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/25010.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>50. Токарев В.В. Методы оптимальных решений. Том 2. Многокритериальность. Динамика. Неопределенность [Электронный ресурс]/ Токарев В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ФИЗМАТЛИТ, 2012.— 415 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/25011.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>51. Кривошей В.А. Экономические методы оценки рисков торговой организации [Электронный ресурс]: монография/ Кривошей В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: ИД «Экономическая газета», ИТКОР, 2012.— 176 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8386.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>18. Козырева Т.В. Управленческий учет в туризме [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Козырева Т.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Российская международная академия туризма, Советский спорт, 2011.— 156 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/14300.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>ИНТЕРНЕТ ресурсы http://www.ict.edu.ru/ Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании» http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1 Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	
9.	Эффективность управленческих решений. Методы оптимизации	<p>Литература Основная литература: 1.Пантелеева М.С. Методы принятия управленческих</p>	Устный опрос, тестирование

	<p>управленческих решений</p>	<p>решений : учебно-методическое пособие / Пантелеева М.С.. — Москва : МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ, 2020. — 35 с. — ISBN 978-5-7264-2077-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/95521.html — Режим доступа: для авторизир. пользователей - ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <p>35. Теория и методы разработки управленческих решений. Поддержка принятия решений с элементами нечеткой логики [Электронный ресурс]: учебное пособие/ О.Н. Лучко [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Омск: Омский государственный институт сервиса, 2012.— 110 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/12704.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>36. Федосеев С.В. Принятие управленческих решений в инновационной сфере [Электронный ресурс]: хрестоматия. Учебно-методический комплекс/ Федосеев С.В., Беркетов Г.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Евразийский открытый институт, 2012.— 186 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/14645.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>37. Смаржевский И.А. Коммуникационный аспект принятия управленческих решений в проектно менеджменте [Электронный ресурс]: монография/ Смаржевский И.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Российский университет дружбы народов, 2012.— 112 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/22183.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>38. Юкаева В.С. Принятие управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник/ Юкаева В.С., Зубарева Е.В., Чувилова В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2012.— 324 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/14084.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>39. Балдин К.В. Управленческие решения (7-е издание) [Электронный ресурс]: учебник/ Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2012.— 496 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/10997.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>40. Литвак Б.Г. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник/ Литвак Б.Г.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 512 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/17052.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>41. Балдин К.В. Управленческие решения (8-е издание) [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2014.— 495 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/24838.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>42. Корнеев А.М. Методы принятия решений [Электронный ресурс]: методические указания к</p>	
--	-------------------------------	---	--

		<p>проведению практических занятий по курсу «Теория принятия решений»/ Корнеев А.М.— Электрон. текстовые данные.— Липецк: Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2012.— 19 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/22892.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>43. Карданская Н.Л. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник/ Карданская Н.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 439 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/10489.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>44. Сенченко П.В. Документационное обеспечение управленческих решений [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Сенченко П.В., Ехлаков Ю.П., Кириенко В.Е.— Электрон. текстовые данные.— Томск: Эль Контент, Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2011.— 142 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/13879.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>45. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник/ Учитель Ю.Г., Терновой А.И., Терновой К.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 383 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/15457.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>46. Литвак Б.Г. Управленческие решения [Электронный ресурс]: практикум/ Литвак Б.Г.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 448 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/17053.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>47. Соколов А.В. Методы оптимальных решений. Общие положения. Математическое программирование. Том 1 [Электронный ресурс]/ Соколов А.В., Токарев В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ФИЗМАТЛИТ, 2011.— 562 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/12922.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>48. Токарев В.В. Методы оптимальных решений. Многокритериальность. Динамика. Неопределенность Том 2 [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Токарев В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ФИЗМАТЛИТ, 2011.— 415 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/12923.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>49. Соколов А.В. Методы оптимальных решений. Том 1. Общие положения. Математическое программирование [Электронный ресурс]/ Соколов А.В., Токарев В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ФИЗМАТЛИТ, 2012.— 562 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/25010.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>50. Токарев В.В. Методы оптимальных решений. Том 2. Многокритериальность. Динамика. Неопределенность [Электронный ресурс]/ Токарев В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ФИЗМАТЛИТ, 2012.— 415 с.—</p>	
--	--	---	--

		<p>Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/25011.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>51. Кривошей В.А. Экономические методы оценки рисков торговой организации [Электронный ресурс]: монография/ Кривошей В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: ИД «Экономическая газета», ИТКОР, 2012.— 176 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8386.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>18. Козырева Т.В. Управленческий учет в туризме [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Козырева Т.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Российская международная академия туризма, Советский спорт, 2011.— 156 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/14300.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>ИНТЕРНЕТ ресурсы http://www.ict.edu.ru/ Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании» http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1 Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	
10.	Реализация и контроль исполнения управленческих решений. Психологические аспекты процесса принятия и реализации управленческих решений	<p>Литература</p> <p>Основная литература:</p> <p>1.Пантелеева М.С. Методы принятия управленческих решений : учебно-методическое пособие / Пантелеева М.С.. — Москва : МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ, 2020. — 35 с. — ISBN 978-5-7264-2077-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/95521.html — Режим доступа: для авторизир. пользователей - ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <p>35. Теория и методы разработки управленческих решений. Поддержка принятия решений с элементами нечеткой логики [Электронный ресурс]: учебное пособие/ О.Н. Лучко [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Омск: Омский государственный институт сервиса, 2012.— 110 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/12704.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>36. Федосеев С.В. Принятие управленческих решений в инновационной сфере [Электронный ресурс]: хрестоматия. Учебно-методический комплекс/ Федосеев С.В., Беркетов Г.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Евразийский открытый институт, 2012.— 186 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/14645.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>37. Смаржевский И.А. Коммуникационный аспект принятия управленческих решений в проектно менеджменте [Электронный ресурс]: монография/ Смаржевский И.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Российский университет дружбы народов, 2012.— 112 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/22183.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>38. Юкаева В.С. Принятие управленческих решений</p>	Опрос Тест Подготовка докладов и рефератов

		<p>[Электронный ресурс]: учебник/ Юкаева В.С., Зубарева Е.В., Чувилова В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2012.— 324 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/14084.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>39. Балдин К.В. Управленческие решения (7-е издание) [Электронный ресурс]: учебник/ Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2012.— 496 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/10997.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>40. Литвак Б.Г. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник/ Литвак Б.Г.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 512 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/17052.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>41. Балдин К.В. Управленческие решения (8-е издание) [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2014.— 495 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/24838.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>42. Корнеев А.М. Методы принятия решений [Электронный ресурс]: методические указания к проведению практических занятий по курсу «Теория принятия решений»/ Корнеев А.М.— Электрон. текстовые данные.— Липецк: Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2012.— 19 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/22892.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>43. Карданская Н.Л. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник/ Карданская Н.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 439 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/10489.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>44. Сенченко П.В. Документационное обеспечение управленческих решений [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Сенченко П.В., Ехлаков Ю.П., Кириенко В.Е.— Электрон. текстовые данные.— Томск: Эль Контент, Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2011.— 142 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/13879.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>45. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник/ Учитель Ю.Г., Терновой А.И., Терновой К.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 383 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/15457.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>46. Литвак Б.Г. Управленческие решения [Электронный ресурс]: практикум/ Литвак Б.Г.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 448 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/17053.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p>	
--	--	---	--

		<p>47. Соколов А.В. Методы оптимальных решений. Общие положения. Математическое программирование. Том 1 [Электронный ресурс]/ Соколов А.В., Токарев В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ФИЗМАТЛИТ, 2011.— 562 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/12922.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>48. Токарев В.В. Методы оптимальных решений. Многокритериальность. Динамика. Неопределенность Том 2 [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Токарев В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ФИЗМАТЛИТ, 2011.— 415 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/12923.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>49. Соколов А.В. Методы оптимальных решений. Том 1. Общие положения. Математическое программирование [Электронный ресурс]/ Соколов А.В., Токарев В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ФИЗМАТЛИТ, 2012.— 562 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/25010.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>50. Токарев В.В. Методы оптимальных решений. Том 2. Многокритериальность. Динамика. Неопределенность [Электронный ресурс]/ Токарев В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ФИЗМАТЛИТ, 2012.— 415 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/25011.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>51. Кривошей В.А. Экономические методы оценки рисков торговой организации [Электронный ресурс]: монография/ Кривошей В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: ИД «Экономическая газета», ИТКОР, 2012.— 176 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8386.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>18. Козырева Т.В. Управленческий учет в туризме [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Козырева Т.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Российская международная академия туризма, Советский спорт, 2011.— 156 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/14300.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>ИНТЕРНЕТ ресурсы http://www.ict.edu.ru/ Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании» http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1 Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	
--	--	--	--

7.4.1. Перечень информационных технологий, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости):

СПС «Консультант Плюс» (локальная сеть Института)

ЭБС «IPRbooks» [URL:http://www.iprbookshop.ru/11020](http://www.iprbookshop.ru/11020) или локальная сеть Института
Компьютерная презентация лекций (Power Point)
Рабочее место в Институте, оборудованное компьютером с выходом в сеть Интернет
Локальная сеть Волгоградского гуманитарного института (учебно-методическая
документация)

Электронная почта студента ВгГИ (_____@vggi.ru)

Поисковые системы: <http://www.yandex.ru/>; <https://www.google.ru/>; <https://mail.ru/>

7.4.2. Методические указания обучающемуся для осуществления самостоятельной работы

Одним из основных методов овладения знаниями является *самостоятельная работа студентов*, объем которой определяется учебно-методическим комплексом в часах для каждой категории студентов по данному направлению. Самостоятельная работа планируется, с учетом расписания занятий и тематического плана по дисциплине «Методы принятия управленческих решений». Проводя самостоятельную работу, обучающиеся опираются на методические советы и рекомендации преподавателя.

Внедрение этой формы обучения, думается, будет способствовать повышению качества образования. Во-первых, за счет того, что каждый студент при личной встрече с преподавателем сможет решить именно те, проблемы, которые возникают у него при изучении материала и реализации изученного на практике. Тогда, как в группе решаются проблемы не доступные пониманию большинству студентов. Во-вторых, повысится уровень самостоятельности студента. Если при проведении группового занятия студент может не принимать активного участия в обсуждении и решении проблемы, или просто соглашаться с решениями, предложенными другими, то, работая самостоятельно, он вынужден будет решать проблему самостоятельно, что в конечном итоге подготовит его к будущей практической деятельности. Студент также сможет самостоятельно планировать время, затрачиваемое им на постановку проблемы, ее решения, и составления отчета для преподавателя, что опять же будет способствовать повышению уровня образования данного студента.

Для повышения эффективности самостоятельной работы студентов рекомендуется следующий порядок ее организации. Сначала изучаются теоретические вопросы по соответствующей теме с проработкой основной и дополнительной литературы. Особое внимание следует обратить на понимание основных понятий и определений, что необходимо для правильного понимания и решения задач. Затем нужно самостоятельно разобрать и решить рассмотренные в тексте примеры, выясняя в деталях практическое значение выученного теоретического материала. После чего еще раз внимательно прочитать все вопросы теории, попутно решая соответствующие упражнения, приведенные в учебниках и сборниках задач.

Помощь в самостоятельной подготовке студенту окажут материалы учебно-методического комплекса. Они содержат перечень вопросов, которые необходимо изучить самостоятельно. К каждой теме прилагается список основной и дополнительной литературы, изучение которой будет способствовать наиболее полной подготовке к занятию. Студенту необходимо знать, что для подготовки достаточно использовать один из приведенных источников основной литературы. Для расширения познаний необходимо обращаться к дополнительной литературе. Надо обратить внимание на то, что к каждой теме приведены основные понятия и краткое содержание материала, необходимого для изучения.

Выполнение студентами самостоятельной работы контролируется в зависимости от задания в форме проверки: составления аналитического обзора законодательства или судебной

практики, подготовки реферата, заполнения теста, разработки правового документа (договора и проч.), зачета. Все эти задания, темы рефератов и тесты для контроля знаний студентов можно найти в материалах учебно-методического комплекса в разделе: Фонд оценочных средств.

Одной из форм контроля самостоятельной работы является тест. При подготовке к **тесту** обучающийся должен внимательно изучить материал, предложенный преподавателем и учебно-методическим комплексом (основные термины, вопросы для обсуждения, основную и дополнительную литературу); рассмотреть практические задачи, предложенные к данной теме; еще раз вернуться к теоретическим вопросам для закрепления материала.

Как правило, тесты включает в себя от 10 до 20 заданий. На ознакомление с вопросами и формулирование ответа студенту отводится 20 минут. Студент должен выбрать из предложенных вариантов правильный ответ и подчеркнуть его.

Знания оцениваются по четырехбальной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов по дисциплине преподаватель руководствуется, прежде всего, следующими критериями:

- умение оперировать понятиями и категориями;
- умение грамотно анализировать факты и возникающие в связи с ними отношения;
- умение правильно применять знания к практическим ситуациям.

Студенты, давшие в результате 80 % и более правильных ответов получают оценку «отлично». Студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на 60 % и более процентов получают оценку «хорошо». Студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на 50 % и более процентов получают оценку «удовлетворительно». Студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на менее 50 % вопросов получают оценку «неудовлетворительно».

Форма контроля – *реферат, доклад, аналитический обзор*. Знания оцениваются по четырехбальной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

- При оценивании знаний и умений студентов учитываются следующие критерии:
- развитие навыков самостоятельного научного поиска необходимой литературы;
 - развитие навыков самостоятельной работы нормативно-правовыми актами, учебной и научной литературой при решении поставленных задач;
 - развитие навыков научного анализа материала и его изложения;
 - выработка умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;
 - развитие умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;
 - закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.

Контрольные работы. Знания оцениваются по четырехбальной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов по дисциплине преподаватель руководствуется, прежде всего, следующими критериями:

- развитие навыков самостоятельного научного поиска необходимой литературы;
- развитие навыков самостоятельной работы нормативно-правовыми актами, учебной и научной литературой при решении поставленных задач;
- развитие навыков научного анализа материала и его изложения;
- выработка умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;

- развитие умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;

- закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.

Оценка знаний, умений и навыков (компетенций) при интерактивных формах занятий. Знания оцениваются по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов учитываются следующие критерии:

- развитие навыков самостоятельного научного поиска необходимой литературы;

- развитие навыков самостоятельной работы нормативно-правовыми актами, учебной и научной литературой при решении поставленных задач;

- развитие навыков научного анализа материала и его изложения;

- выработка умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;

- развитие умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;

- закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.

- умение оперировать понятиями и категориями;

- умение грамотно анализировать факты и возникающие в связи с ними отношения.

Критерии оценки и шкала оценивания знаний, умений, навыков:

5 БАЛЛОВ (отлично):

- систематизированные, полные знания по всем вопросам;

- свободное владение терминологией, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответов на вопросы;

- четкое представление о сущности, характере и взаимосвязях понятий и явлений;

- умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;

- умение использовать научные достижения менеджмента и других связанных с ним дисциплин;

- ориентирование в специальной литературе;

- знание основных проблем базовых дисциплин.

4 БАЛЛА (хорошо):

- в основном полные знания по всем вопросам;

- владение экономической терминологией, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответов на вопросы;

- четкое представление о сущности и взаимосвязях экономически значимых явлений;

- умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;

- ориентирование в специальной литературе,

- знание основных проблем экономической дисциплины,

- оценивает экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов; знает действующую нормативно-правовую базу, обладает базовыми знаниями и методами математики и естественных наук; владеет методами сбора, анализа и обработки данных, необходимых для решения поставленных экономических задач.

- владение инструментальными средствами для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей,

3 БАЛЛА (удовлетворительно):

- фрагментарные знания при ответе;

- владение экономической терминологией;

- не полное представление о сущности и взаимосвязях экономически значимых явлений и процессов;

- умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;

2 БАЛЛА (неудовлетворительно):

- отсутствие знаний и компетенций;
- отсутствие представления о сущности, характере и взаимосвязях экономически значимых явлений;
- неумение владеть экономической терминологией.

7.5. Образовательные технологии.

№ п/п	Тема занятия	Вид учебного занятия	Форма/методы активного, интерактивного, сетевого обучения	Количество часов
1.	Методы принятия управленческих решений. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности. Практика применения математических методов в выборе хозяйственных решений.	семинар	ролевая игра	2
2.	Эффективность управленческих решений. Методы оптимизации управленческих решений	семинар	дискуссия	2
Итого:				4

8. Перечень основной и дополнительной литературы

Основная литература

1.Пантелеева М.С. Методы принятия управленческих решений : учебно-методическое пособие / Пантелеева М.С.. — Москва : МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ, 2020. — 35 с. — ISBN 978-5-7264-2077-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/95521.html> — Режим доступа: для авторизир. пользователей - ЭБС «IPRbooks», по паролю

Дополнительная литература:

1. Теория и методы разработки управленческих решений. Поддержка принятия решений с элементами нечеткой логики [Электронный ресурс]: учебное пособие/ О.Н. Лучко [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Омск: Омский государственный институт сервиса, 2012.— 110 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/12704>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

2. Федосеев С.В. Принятие управленческих решений в инновационной сфере [Электронный ресурс]: хрестоматия. Учебно-методический комплекс/ Федосеев С.В.,

Беркетов Г.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Евразийский открытый институт, 2012.— 186 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/14645>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

3. Смаржевский И.А. Коммуникационный аспект принятия управленческих решений в проектном менеджменте [Электронный ресурс]: монография/ Смаржевский И.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Российский университет дружбы народов, 2012.— 112 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/22183>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

4. Юкаева В.С. Принятие управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник/ Юкаева В.С., Зубарева Е.В., Чувикина В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2012.— 324 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/14084>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

5. Балдин К.В. Управленческие решения (7-е издание) [Электронный ресурс]: учебник/ Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2012.— 496 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10997>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

6. Литвак Б.Г. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник/ Литвак Б.Г.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 512 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/17052>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

7. Балдин К.В. Управленческие решения (8-е издание) [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2014.— 495 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24838>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

8. Корнеев А.М. Методы принятия решений [Электронный ресурс]: методические указания к проведению практических занятий по курсу «Теория принятия решений»/ Корнеев А.М.— Электрон. текстовые данные.— Липецк: Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2012.— 19 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/22892>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

9. Карданская Н.Л. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник/ Карданская Н.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 439 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10489>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

10. Сенченко П.В. Документационное обеспечение управленческих решений [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Сенченко П.В., Ехлаков Ю.П., Кириенко В.Е.— Электрон. текстовые данные.— Томск: Эль Контент, Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2011.— 142 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/13879>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

11. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник/ Учитель Ю.Г., Терновой А.И., Терновой К.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 383 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/15457>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

12. Литвак Б.Г. Управленческие решения [Электронный ресурс]: практикум/ Литвак Б.Г.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 448 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/17053>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

13. Соколов А.В. Методы оптимальных решений. Общие положения.

Математическое программирование. Том 1 [Электронный ресурс]/ Соколов А.В., Токарев В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ФИЗМАТЛИТ, 2011.— 562 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/12922>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

14. Токарев В.В. Методы оптимальных решений. Многокритериальность. Динамика. Неопределенность Том 2 [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Токарев В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ФИЗМАТЛИТ, 2011.— 415 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/12923>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

15. Соколов А.В. Методы оптимальных решений. Том 1. Общие положения. Математическое программирование [Электронный ресурс]/ Соколов А.В., Токарев В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ФИЗМАТЛИТ, 2012.— 562 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/25010>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

16. Токарев В.В. Методы оптимальных решений. Том 2. Многокритериальность. Динамика. Неопределенность [Электронный ресурс]/ Токарев В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ФИЗМАТЛИТ, 2012.— 415 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/25011>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

17. Кривошей В.А. Экономические методы оценки рисков торговой организации [Электронный ресурс]: монография/ Кривошей В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: ИД «Экономическая газета», ИТКОР, 2012.— 176 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/8386>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

18. Козырева Т.В. Управленческий учет в туризме [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Козырева Т.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Российская международная академия туризма, Советский спорт, 2011.— 156 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/14300>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

9. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

URL: <http://www.vggi.ru/> сайт ВгГИ

URL: <http://www.ur-library.info/> (Российская электронная библиотека)

URL: <http://www.ict.edu.ru/> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»

URL: <http://www.edu.ru/> Федеральный портал «Российское образование»

URL: http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1 Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека

URL: <http://www.humanities.edu.ru/> Федеральный портал «Социально-гуманитарное и политологическое образование»

URL: <http://www.openet.edu.ru/> Федеральный образовательный портал «Российский портал открытого образования»

10. Перечень информационных технологий, включая перечень программного обеспечения и информационно-справочные системы

СПС «Консультант Плюс» (локальная сеть Института)

ЭБС «IPRbooks» URL: <http://www.iprbookshop.ru/11020> или локальная сеть Института

Компьютерная презентация лекций (Power Point)

Рабочее место, оборудованное компьютером с выходом в сеть Интернет

Локальная сеть Волгоградского гуманитарного института (учебно-методическая документация)

Электронная почта студента ВгГИ (_____@vggi.ru)

Поисковые системы: <http://www.yandex.ru/>; <https://www.google.ru/>; <https://mail.ru/>

11. Материально-техническое обеспечение дисциплины

№ п/п	Наименование	Наименование помещения или оборудования
1.	Специализированные аудитории:	компьютерные классы, лингафонные кабинеты, аудитории, оборудованные мультимедийными средствами обучения
2.	Специализированная мебель и оргсредства	1. Проектор 2. Экран 3. Компьютеры
3.	Специальное оборудование:	
4.	Технические средства обучения:	1. Тестирующая компьютерная программа

12. Методические указания для обучающихся

Изучения дисциплины «Методы принятия управленческих решений» обусловлено большой теоретической, так и практической значимостью теоретических знаний о математических, статистических и количественных методах разработки, принятия и реализации управленческих решений и практических навыков находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность.

В результате изучения дисциплины готовиться к решению следующих профессиональных задач: применение современных методов принятия управленческих решений, используемых в практической деятельности отечественных и зарубежных организаций; принятие эффективных управленческих решений; самостоятельно разрабатывать и принимать управленческие решения и адаптировать методы принятия управленческих решений, исходя из особенностей конкретного объекта управления.

Изучение дисциплины заключается в *посещении лекций, практических занятий и самостоятельной работы студента.*

1. Студенты посещают **лекции**, ведут конспекты, дорабатывают их, изучая основную и дополнительную литературу. Целью лекционного материала является формирование у студентов теоретических знаний. Задачами занятий в форме лекций является: усвоение теоретических основ и нормативного материала; выработка умений применения в практической деятельности полученных знаний в этой сфере.

Помимо изучения теоретического и законодательного материала студент должен уметь грамотно применить его на практике.

На практических занятиях студенты участвуют в обсуждении всех запланированных вопросов, решают практические задачи и тесты. Студенты также выполняют различные задания, направленные на глубокое овладение знаниями учебной дисциплины.

Цель проведения практических занятий является закрепление теоретического и практического материала, полученного студентом на лекционных занятиях.

На практических занятиях активно используются интерактивные формы проведения занятий. Деловая игра – большая эффективность учебных деловых игр по сравнению с более

традиционными формами обучения (например, лекцией) достигается не только за счет более полного воссоздания реальных условий профессиональной деятельности, но и за счет более полного личностного включения обучающихся в игровую ситуацию, интенсификации межличностного общения, наличия ярких эмоциональных переживаний успеха или неудачи. В отличие от дискуссионных и тренинговых методов здесь возникает возможность направленного вооружения обучаемого эффективными средствами для решения задач, задаваемых в игровой форме, и воспроизводящих весь контекст значимых элементов профессиональной деятельности.

Ролевая игра – это разыгрывание участниками группы сценки с заранее распределенными ролями в интересах овладения определенной поведенческой или эмоциональной стороной жизненных ситуаций. Ролевая игра проводится в небольших группах (3-5 участников). Участники получают задание на карточках (на доске, листах бумаги и т.д.), распределяют роли, обыгрывают ситуацию и представляют (показывают) всей группе. Преимущество этого метода в том, что каждый из участников может представить себя в предложенной ситуации, ощутить те или иные состояния более реально, почувствовать последствия тех или иных действий и принять решение.

Данная форма работы применяется для моделирования поведения и эмоциональных реакций людей в тех или иных ситуациях путем конструирования игровой ситуации, в которой такое поведение предопределено заданными условиями.

На практических занятиях активно используется такая форма, как разработка проектов определённых правовых документов.

Дискуссия – это публичное выступление или свободный вербальный обмен знаниями, суждениями, идеями или мнениями по поводу какого-либо спорного вопроса, проблемы. Ее существенными чертами являются сочетание взаимодополняющего диалога и обсуждения-спора, столкновение различных точек зрения, позиций. Дискуссию рассматривают как метод интерактивного обучения и как особую технологию. В качестве метода дискуссия используется в других формах обучения: семинарских занятиях, тренингах, деловых играх, кейс-технологии. А также дискуссия включает в себя «мозговой штурм», анализ ситуаций и т.д.

По сравнению с лекционно-семинарской формой обучения дискуссия имеет ряд преимуществ:

1. дискуссия обеспечивает активное, глубокое, личностное усвоение знаний. Хотя лекция является более экономичным способом передачи знаний, дискуссия может иметь гораздо более долгосрочный эффект, особенно в случаях, когда обсуждаемый материал идет вразрез с установками некоторых членов группы либо включает неприятные или спорные вопросы. Активное, заинтересованное, эмоциональное обсуждение ведет к осмысленному усвоению новых знаний. Может заставить обучающегося задуматься, изменить или пересмотреть свои установки.

2. во время дискуссии осуществляется активное взаимодействие обучающихся. Активное участие в дискуссии раскрепощает обучающихся, развивает коммуникативные навыки, формирует уверенность в себе. Как правило, дискуссия подразумевает высокий уровень вовлеченности группы. Но почти всегда имеются участники, которые проявляют пассивность, не желая присоединиться к обсуждению. Однако если группа, тема и вопросы тщательно подобраны, то отдельным участникам становится очень трудно уклониться и не внести свой вклад в дискуссию.

3. обратная связь с обучающимися. Дискуссия обеспечивает видение того. Насколько хорошо группа понимает обсуждаемые вопросы.

Ролевая игра — это эффективная отработка вариантов поведения в тех ситуациях, в которых могут оказаться обучающиеся (например, аттестация, защита или презентация

какой-либо разработки, конфликт с однокурсниками и др.). Игра позволяет приобрести навыки принятия ответственных и безопасных решений в учебной ситуации. Признаком, отличающим ролевые игры от деловых, является отсутствие системы оценивания по ходу игры.

Для повышения эффективности подготовки студентов **к практическому занятию** рекомендуется следующий порядок ее организации. Сначала изучаются теоретические вопросы по соответствующей теме с проработкой, как конспектов лекций, так и учебников. Особое внимание следует обратить на понимание основных понятий и определений, что необходимо для правильного понимания и решения задач.

Помощь в этом вопросе студенту окажут материалы **учебно-методического комплекса**.

Во-первых, они содержат перечень вопросов, которые рассматривались на лекционном занятии. Если обучающийся по каким-либо причинам не посетил его, к каждой теме дана литература, которая поможет восполнить пробелы.

Во-вторых, материалы учебно-методического комплекса содержат перечень вопросов, которые будут рассматриваться на практическом занятии. К каждой теме прилагается список основной и дополнительной литературы, изучение которой будет способствовать наиболее полной подготовке к занятию. Обучающемуся необходимо знать, что для подготовки достаточно использовать один из приведенных источников основной литературы. Для расширения познаний необходимо обращаться к дополнительной литературе. Использование дополнительной литературы становится обязательным, если на это прямо указал преподаватель.

В-третьих, материалы учебно-методического комплекса содержат методические указания для обучающегося. В первую очередь надо обратить внимание на то, что к каждой теме приведены основные понятия и краткое содержание материала, необходимого для изучения.

В-четвертых, материалы учебно-методического комплекса содержат задачи и ситуации для обсуждения. В целях более глубокого изучения дисциплины, формирования навыков и умений письменного изложения проблемы, студентам предлагается решать задачи письменно.

С целью проверки глубины усвоения пройденного материала, а также в рамках подготовки к промежуточной аттестации (зачету), обучающиеся выполняют тесты.

При подготовке **к тесту** обучающийся должен внимательно изучить материал, предложенный преподавателем и учебно-методическим комплексом (основные термины, вопросы для обсуждения, основную и дополнительную литературу); рассмотреть практические задачи, предложенные к данной теме; еще раз вернуться к теоретическим вопросам для закрепления материала.

Знания оцениваются по четырехбальной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов по дисциплине преподаватель руководствуется, прежде всего, следующими критериями:

- умение оперировать понятиями и категориями;
- умение грамотно анализировать факты и возникающие в связи с ними экономические отношения;
- умение самостоятельно толковать и правильно законы менеджмента;
- умение правильно применять к различным ситуациям.

Студенты, давшие в результате 80 % и более правильных ответов получают оценку «отлично». Студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на 60 % и более процентов получают оценку «хорошо». Студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на 50 % и более процентов получают оценку «удовлетворительно». Студенты, давшие в

результате опроса правильные ответы на менее 50 % вопросов получают оценку «неудовлетворительно».

Форма контроля – *реферат, доклад*. Знания оцениваются по четырехбальной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов учитываются следующие критерии:

- развитие навыков самостоятельного научного поиска необходимой литературы;
- развитие навыков самостоятельной работы нормативно-правовыми актами, учебной и научной литературой при решении поставленных задач;
- развитие навыков научного анализа материала и его изложения;
- выработка умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;
- развитие умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;
- закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.

Оценка знаний, умений и навыков (компетенций) при интерактивных формах занятий. Знания оцениваются по четырехбальной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов учитываются следующие критерии:

- развитие навыков самостоятельного научного поиска необходимой литературы;
- развитие навыков самостоятельной работы нормативно-правовыми актами, учебной и научной литературой при решении поставленных задач;
- развитие навыков научного анализа материала и его изложения;
- выработка умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;
- развитие умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;
- закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.
- умение оперировать понятиями и категориями;
- умение грамотно анализировать факты и возникающие в связи с ними экономические отношения;

– умение самостоятельно толковать и правильно законы менеджмента;

– умение правильно применять к различным ситуациям;

Критерии оценки и шкала оценивания знаний, умений, навыков:

5 БАЛЛОВ (отлично):

- систематизированные, полные знания по всем вопросам;
- свободное владение терминологией, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответов на вопросы;
- четкое представление о сущности, характере и взаимосвязях понятий и явлений;
- способность правильно квалифицировать факты и теорию;
- умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;
- умение использовать научные достижения менеджмента и других связанных с ним дисциплин;
- ориентирование в специальной литературе.

4 БАЛЛА (хорошо):

- в основном полные знания по всем вопросам;
- владение экономической терминологией, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответов на вопросы;
- четкое представление о сущности и взаимосвязях экономически значимых явлений;

- умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;
- ориентирование в специальной литературе,
- знание основных проблем экономической дисциплины,
- оценивает экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов; знает действующую нормативно-правовую базу, обладает базовыми знаниями и методами математики и естественных наук; владеет методами сбора, анализа и обработки данных, необходимых для решения поставленных экономических задач.

- владение инструментальными средствами для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей,

3 БАЛЛА (удовлетворительно):

- фрагментарные знания при ответе;
- владение экономической терминологией;
- не полное представление о сущности и взаимосвязях экономически значимых явлений и процессов;
- умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;

2 БАЛЛА (неудовлетворительно):

- отсутствие знаний и компетенций;
- отсутствие представления о сущности, характере и взаимосвязях экономически значимых явлений;
- неумение владеть экономической терминологией.

Завершающей формой контроля изучения курса «Методы принятия управленческих решений» является *экзамен*. Вопросы к экзамену содержатся в учебно-методическом комплексе дисциплины. При подготовке к экзамену студент должен руководствоваться следующими положениями:

- определить к какой из изученных тем относится вопрос;
- при помощи учебно-методического комплекса определить объем содержания данного вопроса;
- изучить основные положения данного вопроса, используя конспекты лекций, основную и дополнительную литературу, указанную в материалах учебно-методического комплекса.

Экзамен. Экзаменатор оценивает знания по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний, умений и навыков студентов учитывается:

- умение оперировать понятиями и категориями;
- умение грамотно анализировать факты и возникающие в связи с ними отношения;
- умение самостоятельно толковать нормы;
- умение давать квалифицированные отчеты;
- умение правильно составлять и оформлять расчеты.

В результате использования форм обучения, рассмотренных выше, студенты должны получить комплексные знания о математических, статистических и количественных методах разработки, принятия и реализации управленческих решений и практических навыков находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность. Студенты должны комплексно подходить к решению поставленных проблем и быть самостоятельными в принятии решений.

**Автономная некоммерческая организация высшего образования
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГУМАНИТАРНЫЙ ИНСТИТУТ»**

Кафедра экономики и менеджмента

Рассмотрено и утверждено на заседании кафедры экономики и менеджмента

Оценочные материалы

«Методы принятия управленческих решений»

1.1. Описание индикаторов достижения компетенций (показателей оценивания) и критериев оценивания компетенций, а также шкал оценивания.

Наименование и код компетенции (Результаты освоения программы бакалавриата)	Этапы формирования компетенции (разделы, темы дисциплины, изучение которых формирует компетенцию)*	Индикатор достижения компетенций Составляющие результатов освоения Показатели оценивания (знания, умения, навыки)
<p align="center">УК-1.</p> <p>Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач</p>	<p>Темы: Методы управления. Сущность и виды управленческих решений. Роль принятия решений в управлении.</p> <p>Типология управленческих решений. Процесс принятия и реализации управленческих решений</p> <p>Методы принятия управленческих решений. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности.</p>	<p>Знать: роль менеджера, а также роль его подчиненных, коллег и вышестоящих руководителей в процессе принятия решений, возможностях и ограничениях существующих стилей и возможных подходов к принятию решений; требования к качеству управленческих решений; технологию разработки и реализации управленческих решений; модели и методы теории принятия решений; методы анализа, прогнозирования, экономического обоснования и выбора управленческих решений.</p>
		<p>Уметь: выявлять управленческую проблему; определять тип задачи принятия решений, с которой он сталкивается; осуществлять информационное обеспечение процесса разработки решений; разрабатывать возможные направления действия для решения проблемы; осуществлять оценку альтернатив; выбирать и обосновывать рациональные (оптимальные) варианты действия для решения проблемы, понимать, что означает полученный результат и как его использовать для принятия разумного управленческого решения; проводить расчеты и анализ решений по изучаемым в курсе моделям и методам на персональном компьютере; проектировать и организовывать процесс принятия решений; организовывать и контролировать выполнение принятого решения.</p>
		<p>Владеть навыками: разработки</p>

		технологических форм принятия управленческих решений, экономическими методами анализа поведения потребителей, производителей, собственников ресурсов и государства.
<p>УК-2.</p> <p>Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений</p>	<p>Практика применения математических методов в выборе хозяйственных решений. Эффективность управленческих решений. Методы оптимизации управленческих решений. Реализация и контроль исполнения управленческих решений. Психологические аспекты процесса принятия и реализации управленческих решений</p>	<p>Знать: сущности и функций управленческих решений, различий в принятии управленческих решений; основные виды управленческих решений и методы их принятия; основные математические модели принятия решений;</p>
		<p>Уметь: анализировать образцы принятия управленческих решений; решать типовые математические задачи, используемые при принятии управленческих решений; использовать математический язык и математическую символику при построении организационно-управленческих моделей; применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений и строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели;</p>
		<p>Владеть навыками: совершенствования процесса принятия управленческих решений; использования математических, статистических и количественных методов решения типовых организационно-управленческих задач; владения методами реализации основных управленческих функций.</p>
<p>-</p> <p>владением навыками количественного и качественного анализа информации при принятии</p>	<p>Практика применения математических методов в выборе хозяйственных решений. Эффективность управленческих решений. Методы оптимизации управленческих решений. Реализация и контроль исполнения управленческих решений.</p>	<p>Знать: основные виды управленческих решений и методы их принятия; основные математические модели принятия решений;</p>

<p>управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления (ПК-10);</p>	<p>Психологические аспекты процесса принятия и реализации управленческих решений</p>	
		<p>Уметь: применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений и строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели;</p>
		<p>владеть навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления</p>

* Наименование темы, раздела или тем, разделов берется из рабочей программы дисциплины.

К разделам № 1-5 (устный ответ, активные и интерактивные формы, зачет)

Шкала оценивания	Критерии оценивания
отлично	<p>Выставляется студенту, если он проявил следующие знания, умения, навыки:</p> <ul style="list-style-type: none"> систематизированные, полные знания по всем вопросам, входящим в показатель «знать» соответствующей компетенции; свободное владение терминологией, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответов на вопросы; четкое представление о сущности, характере и взаимосвязях понятий и явлений; способность толковать законы и другие нормативные правовые акты, правильно квалифицировать факты и обстоятельства; умение обосновать излагаемый материал практическими примерами; умение использовать научные достижения дисциплин; ориентирование в специальной литературе; знание основных проблем дисциплины. грамотно использует категории; умеет корректировать деятельность в соответствии с изменениями в

	<p>ситуации; уметь определять элементы потенциала страны; уметь анализировать основные показатели; свободно владеет материалом в сфере менеджмента, а также способностями его правильного применения в практической деятельности; Имеет навыки: системного толкования законов; применения методов менеджмента в научных исследованиях, навыками обработки информации при решении задач; применения теоретических и методических подходов к анализу проблем.</p>
хорошо	<p>Выставляется студенту, если он проявил следующие знания, умения, навыки: в основном полные знания по всем вопросам тем, формирующим компетенцию; владение терминологией, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответов на вопросы; четкое представление о сущности, характере и взаимосвязях понятий и явлений; умение обосновать излагаемый материал практическими примерами; грамотно использует категории; умеет корректировать деятельность в соответствии с изменениями в ситуации; уметь определять элементы потенциала страны; уметь анализировать основные показатели; Имеет навыки: системного толкования законов; применения методов менеджмента в научных исследованиях, навыками обработки информации при решении задач на уровне предприятия; применения теоретических и методических подходов к анализу проблем на уровне предприятия.</p>
удовлетворительно	<p>Выставляется студенту, если он проявил следующие знания, умения, навыки: фрагментарные знания при ответе; владение терминологией; не полное представление о сущности и взаимосвязях явлений и процессов; умение обосновать излагаемый материал практическими примерами; грамотно использует категории; умеет корректировать деятельность в соответствии с изменениями в ситуации; уметь определять элементы потенциала страны; уметь анализировать основные показатели; Имеет навыки: системного толкования законов; применения методов менеджмента в научных исследованиях, навыками обработки информации при решении задач; применения теоретических и методических подходов к анализу проблем на уровне предприятия.</p>
неудовлетворительно	<p>Выставляется студенту, если он продемонстрировал: отсутствие знаний и умений; отсутствие представления о сущности, характере и взаимосвязях явлений;</p>

	<p>неумение владеть терминологией; отсутствие сформированных навыков; отсутствие сформированной компетенции</p>
Зачтено	<p>Выставляется студенту, если он проявил следующие знания, умения, навыки: фрагментарные знания при ответе; владение терминологией; не полное представление о сущности и взаимосвязях явлений и процессов; умение обосновать излагаемый материал практическими примерами; способность правильно квалифицировать факты и обстоятельства; грамотно использует категории; умеет корректировать деятельность в соответствии с изменениями в ситуации; владеет материалом, определяющим отношения в сфере существования проблемы, а также способностями его правильного применения в практической деятельности; Имеет навыки: системного толкования законов; применения методов в научных исследованиях, навыками обработки информации при решении задач; применения теоретических и методических подходов к анализу экономических проблем на уровне макроэкономики.</p>
Не зачтено	<p>Выставляется студенту, если он продемонстрировал: отсутствие знаний и умений; отсутствие представления о сущности, характере и взаимосвязях явлений; неумение владеть терминологией; отсутствие сформированных навыков.</p>

К разделам № 1-6 (реферат)

Шкала оценивания	Критерии оценивания
отлично	<p>выставляется студенту, если реферат оформлен в соответствии с предъявляемыми требованиями; тема раскрыта полностью; студентом освещена актуальность темы, цели и задачи, научна и практическая значимость, сформулированы методы, нормативная база; в реферате исследуются проблемы теоретического и (или) практического характера; в реферате делаются аргументированные и обоснованные выводы по исследуемым проблемам; студент аргументировано ответил на все вопросы, заданные при обсуждении доклада. развиты навыки самостоятельного научного поиска необходимой литературы; развиты навыки самостоятельной работы при решении поставленных задач; развиты навыки научного анализа материала и его изложения; выработаны умения самостоятельного выделения из всей найденной</p>

	<p>информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;</p> <p>развиты умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;</p> <p>закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.</p>
хорошо	<p>выставляется студенту, если:</p> <p>заявленная тема раскрыта полностью;</p> <p>в реферате исследуются проблемы теоретического и (или) практического характера;</p> <p>студент ответил на большинство вопросов, заданных в процессе обсуждения доклада.</p> <p>развиты навыки самостоятельного научного поиска необходимой литературы;</p> <p>развиты навыки самостоятельной работы с учебной и научной литературой при решении поставленных задач;</p> <p>развиты навыки научного анализа материала и его изложения;</p> <p>выработаны умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;</p> <p>развиты умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;</p> <p>закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.</p>
удовлетворительно	<p>выставляется студенту, если:</p> <p>заявленная тема раскрыта не полностью;</p> <p>неправильно оформлен научный аппарат;</p> <p>студент не ответил на большинство вопросов, заданных в процессе обсуждения доклада;</p> <p>в работе использовалось менее 3-х источников.</p> <p>развиты навыки самостоятельного научного поиска необходимой литературы;</p> <p>развиты навыки самостоятельной работы с учебной и научной литературой при решении поставленных задач;</p> <p>развиты умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;</p>
неудовлетворительно	<p>выставляется студенту, если:</p> <p>заявленная тема не раскрыта;</p> <p>рецензент доказал академическую недобросовестность студента (плагиат).</p> <p>не сформирована компетенция</p>

К разделам № 1-6 (тест)

Шкала оценивания	Критерии оценивания
отлично	студенты, давшие в результате 80 % и более правильных ответов получают оценку «отлично».

хорошо	студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на 60 % и более процентов получают оценку «хорошо».
удовлетворительно	студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на 50 % и более процентов получают оценку «удовлетворительно».
неудовлетворительно	студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на менее 50 % вопросов получают оценку «неудовлетворительно».

1.2. Типовые контрольные задания и иные материалы

Тесты

для промежуточного контроля знаний

Правила тестирования: Студент должен выбрать из предложенных вариантов правильный ответ и подчеркнуть его.

Студенты, давшие в результате 90 % и более правильных ответов, получают оценку «отлично». Студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на 70 % и более процентов, получают оценку «хорошо». Студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на 50 % и более процентов, получают оценку «удовлетворительно». Студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на менее 50 % вопросов, получают оценку «неудовлетворительно».

I. Выберите правильный ответ:

1. Отметьте правильные определения понятия «исследование операций»
 - a. это применение научных методов к сложным проблемам, возникающим в управлении большими системами людей, машин, материалов и денег в промышленности, деловых кругах, правительстве и обороне
 - b. это применение математических, количественных методов для обоснования решений во всех областях целенаправленной человеческой деятельности
 - c. представляет собой искусство давать плохие ответы на практические вопросы, на которые даются еще худшие ответы другими методами
 - d. все ответы правильные
2. Возможно ли принятие управленческого решения при отсутствии выбора варианта действий?
 - a. Да
 - b. Нет
3. Что является предметом теории принятия решений?
 - a. ЛПР
 - b. проблема
 - c. ситуация
4. Понятие «управленческое решение» содержит в себе следующие основные аспекты:
 - a. решение есть одномоментный акт
 - b. решение есть отсутствие выбора альтернативы или действия
 - c. решение предполагает наличие власти и организационной иерархии
 - d. решение предполагает наличие информационного аспекта

- e. все перечисленное
1. Кто впервые проявил научный интерес к графам и сетям?
 - a. Леонард Эйлер
 - b. Уильям Роуэн Гамильтон
 - c. Исаак Ньютон
 2. Задачи с использованием графов являются
 - a. линейными
 - b. оптимизационными
 - c. логическими
 3. Граф называется связным, если
 - a. соединены две его вершины
 - b. связаны любые две его вершины
 4. Граф, в котором существует путь, перемещаясь по которому можно пройти все его ребра, проходя по каждому ребру графа ровно один раз, должен иметь
 - a. только нечетные вершины
 - b. только четные вершины
 - c. две нечетные вершины
 - d. две четные вершины

Тест №3

1. Линейное программирование означает
 - a. расчет оптимальных значений
 - b. расчет экстремальных значений
 - c. расчет интервала значений
 2. Корректно ли при целочисленном программировании находить ответ с помощью округления полученного значения до целого числа?
 - a. да
 - b. нет
 3. Возможно ли при линейном программировании получение обратной задачи?
 - a. да
 - b. нет
 4. Результат полученный при решении задач с помощью метода линейного программирования будет
 - a. однозначным
 - b. интервальным
 - c. вероятностным
1. Платежная матрица включает
 - a. значения всех критериев
 - b. значения всех выигрышей
 2. По взаимоотношению сторон бывают игры
 - a. коалиционные
 - b. игры с нулевой суммой
 - c. матричные
 - d. кооперативные
 3. Чистая верхняя цена игры
 - a. $\alpha_i = \max_j \alpha_{ij} = \max_j \min_j a_{ij}$
 - b. $\beta_j = \max_j \beta_j = \min_j \max_j a_{ij}$
 4. Лучшей стратегией игрока в условиях риска при использовании матрицы выигрышей будет

- a. будет та, которая обеспечивает ему максимальный средний выигрыш
 - b. будет та, которая обеспечивает ему минимальный средний риск
1. Верно ли утверждение: «Всякая биматричная игра имеет хотя бы одну равновесную ситуацию (точку равновесия) в смешанных стратегиях»?
 - a. да
 - b. нет
 2. Биматричная игра – это игра
 - a. с нулевой суммой
 - b. с ненулевой суммой
 3. Чем отличается матричная игра от биматричной?
 - a. количеством игроков
 - b. характером выигрыша
 - c. количеством стратегий
 4. Возможно ли в биматричной игре наличие нескольких ситуаций равновесия?
 - a. да
 - b. нет
 5. Приведите определение биматричной игры
 6. Отметьте правильные определения понятия «исследование операций»
 - a. это применение научных методов к сложным проблемам, возникающим в управлении большими системами людей, машин, материалов и денег в промышленности, деловых кругах, правительстве и обороне
 - b. это применение математических, количественных методов для обоснования решений во всех областях целенаправленной человеческой деятельности
 - c. представляет собой искусство давать плохие ответы на практические вопросы, на которые даются еще худшие ответы другими методами
 - d. все ответы правильные
 7. Возможно ли принятие управленческого решения при отсутствии выбора варианта действий?
 - a. Да
 - b. Нет
 8. Что является предметом теории принятия решений?
 - a. ЛПР
 - b. проблема
 - c. ситуация
 9. Кто впервые проявил научный интерес к графам и сетям?
 - a. Леонард Эйлер
 - b. Уильям Роуэн Гамильтон
 - c. Исаак Ньютон
 10. Задачи с использованием графов являются
 - a. линейными
 - b. оптимизационными
 - c. логическими
 11. Линейное программирование означает
 - a. расчет оптимальных значений
 - b. расчет экстремальных значений
 - c. расчет интервала значений
 12. Корректно ли при целочисленном программировании находить ответ с помощью округления полученного значения до целого числа?
 - a. да

- b. нет
- 13. Платежная матрица включает
 - a. значения всех критериев
 - b. значения всех выигрышей
- 14. По взаимоотношению сторон бывают игры
 - a. коалиционные
 - b. игры с нулевой суммой
 - c. матричные
 - d. кооперативные
- 15. Верно ли утверждение: «Всякая биматричная игра имеет хотя бы одну равновесную ситуацию (точку равновесия) в смешанных стратегиях»?
 - a. да
 - b. нет
- 16. Биматричная игра – это игра
 - a. с нулевой суммой
 - b. с ненулевой суммой
- 17. Информационные множества в позиционных играх показывают
 - a. стратегии игрока
 - b. позиции игрока
 - c. порядок ходов игрока
- 18. Позиционная игра относится к
 - a. бескоалиционным играм
 - b. коалиционным играм
 - c. кооперативным играм
- 19. Морфологический анализ
 - a. используется в целях расширения области поиска вариантов решения проблемы
 - b. предполагает активизацию ассоциативного мышления человека
 - c. применяется для психологической активации творческого процесса
- 20. При использовании метода генерирования случайных ассоциаций создаются
 - a. список объектов
 - b. список признаков
 - c. матрица связей
 - d. все перечисленное

Критерии оценки – см. п 1.2. ФОС

Рубежное тестирование (текущий контроль): тестовые задания по каждой теме дисциплины.

1. Примерные тесты

Тесты по теме 1

1. Что такое управленческое решение? А. Главный фактор взаимодействия управляющей и управляемой системы. В. Воздействие на управляемую систему. С. Действия, вносящие целесообразное изменение в поведение управляемой системы. Д. План действий,

воплощаемый в реальность. Е. Намерение менеджера изменить ситуацию и достичь определенных результатов.

2. Что такое решение в общем виде? А. Любой результат мыслительной деятельности человека. В. Действия руководителя в рамках своих функций. С. Распоряжение руководителя, поддержанное коллективом. D. Выбор лучшей альтернативы.

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

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

5. Методология разработки управленческого решения – это: А. Логика, действия менеджера и команды. В. Цель и подходы метода разработки решения. С. Алгоритм разработки управленческого решения. D. Последовательность информационных операций. Е. Совокупность методов анализа ситуаций.

6. Какое решение из предложенных вы бы выбрали в ситуации: подчиненный отказался без объяснения причин выполнить ваше распоряжение? А. Наказал, выговор, снятие надбавки. В. Проанализировал соответствие компетенций полномочий и ответственности подчиненного и содержание распоряжения. С. 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. А. Должно соответствовать действующему законодательству и уставным документам организации. В. Иметь четкую целевую направленность. С. Иметь параметры для внешнего и внутреннего контроля. D. Должно быть своевременным.

8. Дайте обобщенное определение управленческого решения. А. Решение, принимаемое руководителем в социальной системе. В. Решение, принимаемое руководителем в любой сфере его деятельности. С. Решение, принимаемое руководителем и направленное на управление каким-либо процессом. D. Решение, направленное на совершенствование управления производством.

9. Организационное решение – это: А. Совокупность выборов, которые каждый человек должен совершать в повседневной жизни. В. Выбор альтернатив, необходимый для получения максимального экономического эффекта. С. 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. А. Запрограммированные. В. Организационные. С. Запрограммированные. D. Стандартные.

11. Назовите решения, которые требуются в новых ситуациях, которые внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами. А. Запрограммированные. В. Организационные. С. Запрограммированные. D. Стандартные.

12. По сроку действия решения могут быть: А. Стратегические. В. Tактические. С. Оперативные. D. Все перечисленные.

13. По содержанию решения могут быть: А. Технические. В. Экономические. С. Организационные. D. Все перечисленные.

14. По масштабу воздействия решения могут быть: А. Общие. В. Частные. С. Локальные. D. Все перечисленные.

15. В теории УР к типам управленческих решений по характеру организации разработки относятся решения: А. Интуитивные. В. Тактические. С. Коллегиальные. D. Консультативные.

16. Программируемые решения – это: А. Решения, принимаемые с помощью средств вычислительной техники. В. Решения, принимаемые в соответствии с утвержденными на пред-приятии программами (повышения квалификации, социальной адаптации, взаимоотношений с клиентами и т.п.). С. 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: А. Работник организации, чья проблема решается руководителем. В. Лицо, принимающее решение. С. Эксперт, привлекаемый для принятия эффективного решения. D. Документ, утверждаемый менеджером (приказ, инструкция, протокол и т.п.).

18. Непрограммированные управленческие решения носят характер: А. Творческий. В. Футуристический. С. Синтетический. D. Интегральный.

19. Объектом управленческого решения является: А. Лицо, принимающее решение. В. Эксперт, привлекаемый для принятия эффективного решения. С. 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: А. Вариантом. В. Прогнозом. С. Проектом. D. Управленческим решением.

21. Слабоструктурированные УР принимают в ситуациях, характеризующихся: А. Неполнотой или недостоверностью информации. В. Детерминированностью объекта управления, стабильностью влияющих факторов. С. Повторяемостью процессов. D. Новизной, многообразием влияющих факторов.

22. По степени инновационности результата УР разделяются на следующие виды: А. Много- и одноуровневые. В. Рутинные, селективные. С. Тактические, стратегические. D. Адаптационные, инновационные.

23. Для стратегических УР характерно то, что они: А. Учитывают динамику внешней среды. В. Относятся к типу высокоструктурированных. С. Принимаются высшим руководством и требуют высокой квалификации ЛПР. D. Принимаются оперативно и регулярно

24. Принять решение означает: А. Распоряжение о реализации конкретного плана. В. Перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы. С. Рассмотреть все возможные альтернативы. D. Выбор одной из возможных альтернатив.

25. Для стратегических УР характерно то, что они: А. Учитывают динамику внешней среды. В. Относятся к типу высокоструктурированных. С. Принимаются высшим руководством и требуют высокой квалификации ЛПР. D. Принимаются оперативно и регулярно.

25. Коллективное принятие УР характеризуется: А. Быстрым нахождением компромиссного решения. В. Подавлением большинства меньшинством. С. Противостоянием различных мнений. D. Снижением инициативы работников.

26. К формам разработки управленческих решений относится: А. Метод сценариев. В. Приказ. С. Бизнес-план. D. PEST-анализ.

27. Какое определение цели управления вам представляется наиболее точным? А. Это идеальное видение будущего. В. Это идеальный образ желаемого возможного и необходимого в состоянии управляемой системы. С. Это предполагаемый результат деятельности. D. Это наше стремление к успеху.

Е. Решение – информация командного типа.

28. Индивидуально принимаемые управленческие решения характеризуются: А. Высоким уровнем творчества и минимальными затратами времени. В. Минимальными затратами времени при высокой стандартизации и однотипности принимаемых решений. С. Высоким уровнем творчества при больших временных затратах. D. Высокой обоснованностью и научностью, системным подходом.

29. Как формулируется «глобальная цель управления»? А. Максимальное удовлетворение потребностей и интересов человека. В. Получение максимальной прибыли организацией. С. Обеспечение слаженной деятельности всех руководителей («все должны "грести" в одном направлении»). D. Реализация миссии и выбранной стратегии организации.

Тесты по Теме 2

1. Какая последовательность этапов отражает закономерное содержание процессов управления? А. Планирование – принятие решения – контроль – организация. В. Проблема – цель – принятие решения – реализация решения. С. Цель – проблема – решение – контроль – исполнение. D. Ситуация – цель – решение – организационная работа. Е. Цель – ситуация – проблема – управленческие решения.

2. Какова связь между понятиями процесс управления и технология управления? А. Информационные различия. В. Разная роль человека. С. Различия в степени сознательного построения. D. Различия в использовании техники. Е. Это одно и то же.

3. Что такое проблема в реальной практике разработки управленческого решения? А. Это задача, решение которой осуществляется в процессе управления. В. Это противоречие, требующее своего разрешения. С. Это функция управления. D. Это способ оценки ситуации.

4. Как вы определите роль технических средств в процессе принятия УР? А. Позволяет глубже проанализировать проблему. В. Позволяет обрабатывать большой объем информации. С. Это главный фактор качества управленческого решения. D. Несут в себе опасность формализации проблем. Е. Расширяют диапазон методов анализа.

5. Перечислите основные элементы обобщенной схемы процесса РУР. А. Цель, ситуация, проблема, решение. В. Глобальная цель, технократическая цель и социальная цель. С. Разработка решения, согласование решения и утверждение решения. D. Проблема, альтернативы решения, реализация решения.

6. Каковы особенности разработки решений в биологических системах? А. Даже типовые решения дают непредсказуемые результаты.

В. Вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей. С. Набор решений ограничен и последствия их предопределены. D. Результат РУР зависит от уровня информационной обеспеченности менеджмента

7. Назовите этап принятия решения, на котором устанавливаются симптомы затруднений: А. Диагностика проблем. В. Формулировка ограничений. С. Выявление альтернатив. D. Оценка альтернатив.

- 8. Назовите этап принятия решений, на котором должен быть учтен достаточно широкий спектр возможных решений.** А. Диагностика проблемы. В. Формулирование ограничений. С. Выбор альтернатив. D. Оценка альтернатив. E. Определение альтернатив.
- 9. Основу технологии «управления по целям» составляет:** А. Бизнес-план. В. Набор стратегических, тактических и оперативных целей. С. Четкий регламент действий каждого руководителя. D. Выбор информационной технологии.
- 10. Какой вид целевого управления наиболее эффективен для организации с численностью примерно 100 чел.?** А. Программно-целевое. В. Регламентное. С. Инициативно-целевое. D. Все вышеперечисленные.
- 11. Методология разработки управленческого решения – это:** А. Логика, действия менеджера и команды. В. Цель и подходы метода разработки решения. С. Алгоритм разработки управленческого решения. D. Последовательность информационных операций. E. Совокупность методов анализа ситуаций.
- 12. Что такое проблема в реальной практике разработки управленческого решения?** А. Это задача, решение которой осуществляется в процессе управления. В. Это противоречие, требующее своего разрешения. С. Это функция управления. D. Это способ оценки ситуации.
- 13. Есть ли различия в процессе разработки решения для биологических, технических и социальных систем?** А. Есть. В. Нет, так как технология и подходы руководителя должны быть одни и те же. С. 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.
- 14. Что такое «проблема»?** А. Рассогласование между целью и соответствующей ей конкретной ситуацией. В. Нерешенные задачи. С. Набор причин, мешающих достижению целей организации. D. Препятствие.
- 15. Перечислите основные элементы обобщенной схемы процесса РУР.** А. Цель, ситуация, проблема, решение. В. Глобальная цель, технократическая цель и социальная цель. С. Разработка решения, согласование решения и утверждение решения. D. Проблема, альтернативы решения, реализация решения.
- 16. Каковы условия завершения цикла РУР?** А. Достижение проблемой приемлемого для руководителя значения. В. Достижение принятой цели. С. Выполнение руководителем всего комплекса разработанных решений. D. Получение прибыли в конце отчетного периода.
- 17. Каковы особенности разработки решений в технических системах?** А. Набор решений ограничен и последствия их предопределены. В. Даже типовые решения дают непредсказуемые результаты. С. Вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей. D. Результат РУР зависит от уровня технической оснащенности предприятия.
- 18. Каковы особенности РУР в социальных системах?** А. Даже типовые решения дают непредсказуемые результаты. В. Вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей. С. Набор решений ограничен и последствия их предопределены. D. Результат РУР зависит от уровня социальной активности трудового коллектива.
- 19. Какая из команд, перечисленных ниже, разрабатывает УР?** А. Главный инженер, мастер, бригадир. В. Руководитель конструкторского бюро, инженер-испытатель, руководитель группы механиков аэропорта. С. Менеджер по продаже перчаток, менеджер по закупке перчаток. D. Начальник отдела кадров и делопроизводители.
- 20. Процесс управления – это:** А. Совокупность циклических действий, связанных с выявлением проблем, поиском и организацией выполнения принятых решений. В. Непрерывная последовательность управленческих действий, направленных на достижение

целей организации. С. Последовательная смена форм подготовки и реализации управленческих решений. D. Реализация функций планирования и контроля.

21. Назовите этап принятия решения, на котором руководитель определяет достоинства и недостатки различных решений. А. Оценка альтернатив. В. Выбор альтернатив. С. Определение альтернатив. D. Диагностика проблемы.

22. К техническим операциям, выполняемым при РУР, относятся: А. Типовые расчеты. В. Разработка бизнес-плана. С. Составление рекламы. D. Проведение анкетирования.

23. К логическим операциям, выполняемым при РУР, относятся: А. Разработка бизнес-плана. В. Составление рекламы. С. Типовые расчеты. D. Привлечение сторонних экспертов.

24. К творческой деятельности, выполняемой при РУР, относятся: А. Составление рекламы. В. Разработка бизнес-плана. С. Типовые расчеты. D. Изучение опыта аналогичных организаций.

25. При сравнении альтернативных вариантов действий сопоставляются: А. Все показатели затрат. В. Безвозвратные затраты. С. Релевантные затраты. D. Будущие доходы и расходы.

26. Делегирование прав принятия решений характерно при введении: А. Эксплицитных норм поведения. В. ИмPLICITных норм поведения. С. Одновременно как эксплицитных, так и имPLICITных норм поведения. D. Нет верного ответа.

27. Эксплицитные нормы поведения выражаются в: А. Регулировании порядка действий сотрудников. В. Оформлении подробных инструкций и предписаний действий сотрудников. С. Предоставлении самостоятельных прав выбора варианта действий. D. Верны оба первых ответа.

28. ИмPLICITные нормы поведения выражаются в: А. Регулировании порядка действий сотрудников. В. Оформлении подробных инструкций и предписаний действий сотрудников. С. Предоставлении самостоятельных прав выбора варианта действий. D. Верны оба первых ответа.

29. Расположите в правильной последовательности этапы процесса РУР: А. Оценка результатов реализации. В. Контроль выполнения решения. С. Разработка плана реализации решения. D. Управление реализацией решения.

30. Процесс принятия решений как хаотическое и беспорядочное взаимодействие проблем, решений, участников организации и альтернатив рассматривается в модели: А. Ограниченной рациональности Г. Саймона. В. «Мусорной корзины» Дж. Марча. С. Локальных приращений Ч. Линдблома. D. Принятия решений Врума – Йетона.

31. Теория локальных приращений Ч. Линдблома предлагает ЛПР использовать: А. Синоптический подход. В. Фрагментарные улучшения в различных сферах деятельности предприятий. С. Инновационный подход. D. Методику кардинальных изменений.

32. Показатель управленческого решения характеризует неупорядоченность проблемы: А. Вероятности реализации решения. В. Степени адекватности теоретической модели фактическим данным. С. Степени риска инвестиций. D. Энтропии.

33. Расположите в правильной последовательности этапы процесса управления риском при разработке и реализации УР: А. Оценка степени риска, величины его воздействия на эффективность риск-решения. В. Разработка стратегии управления риском, целей, задач и функций риск-менеджера в организации, определение границ правомерности и стимулирующей роли риска. С. Выявление путей и средств минимизации риск-потерь, резервирования ресурсов, определение гарантий от несостоятельности. D. Разработка мер нейтрализации и компенсации негативных последствий риск-решений.

34. Нормативные (классические) модели принятия УР основаны на: А. Поведенческой теории принятия УР. В. Математической теории принятия УР.

С. Использовании специальных карт. D. Теории потребностей Маслоу.

35. Согласно практике менеджмента на последнем этапе процесса принятия УР необходимо: А. Определить ресурсы. В. Описать проблемную ситуацию. С. Организовать выполнение решения. D. Проконтролировать выполнение решения.

36. Дискриптивные модели принятия УР основаны на: А. Поведенческой теории принятия УР. В. Математической теории принятия УР. С. Использовании специальных карт. D. Теории потребностей Маслоу.

37. Модель ограниченной рациональности Герберта Саймона основана на допущении: А. Ограниченности знаний об окружающей среде. В. Ограниченности профессиональной подготовленности менеджеров. С. Противоречивости тактических и стратегических целей компании. D. Всех вышеперечисленных факторов.

38. Политическая модель принятия решений означает: А. Нацеленность ЛПП удовлетворять свои личные интересы. В. Учет влияния факторов внешней среды. С. Учет влияния политических предпочтений руководства страны. D. Нацеленность на удовлетворение целей компании.

Тесты по Теме 3

1. Какие из перечисленных приемов составляют эвристическую группу методов принятия решения? А. Аналогии, инверсии, мозговой атаки. В. Морфологического анализа, группировки, математического моделирования. С. Корреляционного анализа, коллективного блокнота, программирования. D. Аналогии, дисперсионного анализа, теории массового обслуживания.

2. В чем состоит смысл метода экспертных оценок принимаемого решения? А. Специалисты в конкретной области определяют эффективность выбранной альтернативы. В. Группа людей оценивает выбранное решение. С. Один специалист делает заключение о качестве принятого решения. D. Члены коллектива проводят оценку принятого решения.

3. Назовите метод оптимизации УР, разновидностью которого является экономический анализ. А. Метод математического моделирования. В. Метод экспертных оценок. С. Метод мозгового штурма. D. Платежная матрица.

4. Назовите метод оптимизации УР, который применяется в сжатые сроки и в условиях минимума информации. А Метод математического моделирования. В. Метод экспертных оценок. С. Метод мозгового штурма. D. Метод Дельфи.

5. Назовите метод оптимизации управленческих решений, который применяется в тех случаях, когда задача полностью или частично не поддается формализации. А. Метод математического моделирования. В. Метод экспертных оценок. С. Метод мозгового штурма. D. Метод выборочного анкетирования.

6. Постройте технологическую цепочку процесса разработки УР по методу Дельфи: А. Сбор и обработка результатов опроса, составление справки и информирование экспертов о результатах экспертизы.

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

С. Индивидуальный опрос экспертов с помощью анкетирования или интервьюирования.

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

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

А. Методы экстраполяции.

В. Функционально-стоимостной анализ.

С. Методы экспертиз.

D. Метод деловой игры.

7. 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.

8. Какой из перечисленных методов эффективен при прогнозировании?

A. Метод Дельфи.

B. Метод ПАТТЕРН.

C. Метод мозгового штурма.

D. Метод презентации.

9. 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.

10. 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.

11. 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.

12. 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.

13. Правило максимакса в теории принятия решений означает: A. Принятие наиболее эффективного решения. B. Принятие осторожного решения. C. Принятие оптимистичного и рискованного решения. D. Максимальный доход при максимальных инвестициях.

14. 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.

15. 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.

16. 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.

17. В условиях определенности наиболее эффективным будет метод: A. Экстраполяции. B. Сценариев. C. Маржинальной прибыли. D. Синектики.

18. Зона безопасной или устойчивой работы организации характеризуется: A. Разностью между маржинальным доходом и прибылью от реализации. B. Разностью между фактическим

и критическим объемом реализации. С. Разностью между маржинальным доходом и постоянными затратами. D. Отсутствием незавершенного производства.

19. Применение метода сценариев и сценарного подхода эффективно: А. В условиях неопределенности и риска для разработки, выбора и реализации УР. В. В условиях ограниченности ресурсов и определенности характеристик развития событий для выбора УР. С. Для высокопрофессиональной среды технических специалистов. D. Для людей с несовпадающими жизненными ценностями, менталитетом, вероисповеданием.

20. Правило максимина в теории принятия решений означает: А. Выбор стратегии максимального дохода из минимально возможных. В. Выбор максимально безопасного решения. С. Выбор стратегии минимальных расходов. D. Выбор стратегии максимального риска при минимальных затратах.

21. В платежной матрице анализируются: А. Доходы и расходы организации. В. Объем продаж и прибыль.

С. Стратегии и потребляемые ресурсы/ возможные доходы. D. Стратегии и действия конкурентов.

22. Метод мозгового штурма позволяет: А. Активизировать память ЛПР для принятия эффективного решения. В. Стимулировать мышление на уровне подсознания. С. Гарантировать высокую эффективность УР и достижение цели. D. Принимать программируемые, типичные решения.

23. Анализ маржинальной прибыли основан на допущении: А. Условия деятельности организации определены. В. Условия деятельности организации не определены. С. Издержки подразделяются на переменные и постоянные. D. Получение прибыли возможно и желательно.

24. В условиях ограниченности ресурсов критерием принятия решения является: А. Рентабельность. В. Маржинальная прибыль. С. Критерий Вальда. D. Удельная маржинальная прибыль.

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

26. К формам реализации управленческих решений можно отнести: А Матрицу распределения ответственности. В. Приказ. С. Тренинг. D. Положение об оплате труда.

27. Экстраполяция – это метод принятия управленческих решений, основанный на _____. А. Приближенном вычислении отсутствующих данных внутри исследуемого интервала. В. Прогнозировании развития объектов в будущем по тенденциям его поведения в настоящем. С. Определении показателей энтропии. D. Расчете величины удельной маржинальной прибыли.

28. Маржинальный доход равен:

- А. Прибыль минус постоянные затраты.
- В. Выручка минус переменные затраты.
- С. Доходу на единицу выпущенной продукции.
- D. Маржинальной прибыли.

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

- А. Причинного анализа (на основе моделей регрессии).
- В. Экспертных оценок.
- С. Анкетирования целевых групп о намерениях.
- D. Экстраполяции (на основе моделей временных рядов).

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

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

31. 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.

32. 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.

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

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

34. 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.
- D. В организации нет специалистов по рассматриваемой проблеме.

35. 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.

36. 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.

37. – 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.

38. Модель ожидания потребностей основана на:

- A. Обобщении мнения экспертов.
- B. Соединении и усреднении мнения экспертов.
- C. Опросе клиентов.
- D. Опросе мнения опытных торговых агентов.

39. 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.

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

42. 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.

43. 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.

44. 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 A и C одновременно.

45. Использование метода конференций эффективно в процессе: A. Выбора альтернатив УР. B. Выявления проблемной ситуации. C. Контроля за реализацией УР. D. Ведения переговоров с потенциальными заказчиками.

46. 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.

47. К качественным методам принятия управленческих решений относят: A. Анализ временных рядов. B. Корреляционно-регрессионный анализ. C. Маржинальный анализ. D. Экспертные опросы и анкетирование.

48. 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.

49. 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.

Тесты по Теме 4

1. 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.

2. Какое определение качества УР вы сочтете наиболее точным и полным? А. Это эффективность управленческого решения. В. Свойства и характеристики решения, оцениваемые по критерию желаемого успеха. С. Это одна из характеристик управленческого решения. D. Это содержание решения. E. Способ оценки решения.

3. Какой набор факторов определяет качество управленческого решения? А. Методология разработки решения, использование техники, временные ограничения. В. Объем информации, профессионализм персонала, личные качества менеджера. С. Методы анализа, реальные цели, объем информации. D. Организация разработки, ответственность персонала, моделирование ситуации. E. Целевая организация и методология.

4. Какой состав характеристик дает наиболее полное представление о качестве УР? А. Полнота информации, ясность контроля, ответственность. В. Целенаправленность, поле самостоятельности, ответственность. С. Профессионализм персонала, качества менеджера, моделирование ситуации. D. Цель, ситуация, проблема. E. Своевременность, адресность, конкретность.

5. К методам повышения эффективности процесса управления относятся: А. Сокращение отдельных операций. В. Изменение последовательности выполнения операций. С. Упрощение процедуры выполнения операций. D. Все перечисленное.

6. К основным способам повышения эффективности процесса управления относятся: А. Сокращение трудоемкости операций. В. Включение новых операций для улучшения качества работ. С. Упрощение подготовки документов. D. Все перечисленное.

7. Психологическая эффективность УР выражается в достижении таких целей организации: А. Сокращение загрязняющих выбросов в окружающую среду. В. Ускорение управленческих процессов в организации. С. Улучшение психологического климата в коллективе. D. Рост мотивации работников.

8. Достижение организационных целей за счет меньших усилий, меньшего числа работников или меньшего времени приводит к повышению эффективности управленческих решений: А. Организационной. В. Экономической. С. Технологической. D. Социальной.

9. В общем виде в теории УР под эффективностью УР понимают: А. Сокращение затрат. В. Ресурсную результативность, полученную по итогам разработки и реализации УР в организации. С. Ускорение управленческих процессов в организации. D. Экономии ресурсов.

10. Организационная эффективность УР – это достижение целей за счет: А. Меньших усилий. В. Меньшего числа работников. С. Сокращения расходов. D. Меньшего времени.

11. Социальная эффективность УР выражается в достижении та-ких целей: А. Рост прибыли предприятия. В. Рост общественного продукта. С. Снижение значимости влияния конкурентов. D Рост социальной защищенности населения.

12. В теории УР результатами технологических решений традиционно являются: А. Снижение трудоемкости продукции.

В. Рост объемов продаж продукции. С. Снижение брака продукции. D. Повышение конкурентоспособности продукции.

13. УР проявляется в четком указании: кто, что и когда должен выполнить. А. Правомочность. В. Эффективность. С. Конкретность. D. Обоснованность.

14. _____ управленческих решений подчеркивает обязательность соотношения ожидаемого и достигнутого экономического и социального эффекта с затратами на его разработку и реализацию. А. Конкретность. В. Эффективность. С. Качество. D. Обоснованность.

15. Для каких управленческих проблем более полно разработана система критериев оценки решений? А. Структурированных. В. Слабоструктурированных. С. Для любых, независимо от их структурированности. D. Среднеструктурированных.

16. Сущность риска составляет: А. Угроза возможных потерь. В. Невозможность предвидеть все последствия принимаемого решения. С. Неподготовленность предпринимателя или менеджера к действиям в условиях неопределенности. D. Большая вероятность неверных действий руководителя.

17. Роль руководителя в процессе контроля за выполнением принятого решения состоит: А. Во всем перечисленном. В. В распознавании наметившихся отклонений от принятого решения. С. В постоянном отслеживании хода реализации решения. D. Во внесении необходимых корректив, если в этом возникает потребность.

18. Какие свойства информации играют наиболее важную роль при РУР? А. Средства коммуникативности.

В. Свойства накопления. С. Свойства качественной и количественной определенности. D. Свойства превращения в знания. E. Свойства обрабатываемости.

19. Какова роль информации в разработке управленческого решения? А. Является предметом анализа. В. Является средством анализа. С. Главный фактор успеха. D. Позволяет глубже понять проблему. E. Решение – информация командного типа.

20. Может ли организация, имеющая много денег на расчетных счетах и валютных счетах, быть неприбыльной? А. Может. В. Исключено. С. Это зависит от организационно-правовой формы предприятия. D. Зависит от способа расчета прибыли.

Критерии оценки – см. п 1.2. ФОС

Темы контрольных работ по дисциплине

«Методы принятия управленческих решений»

1. История становления теории принятия решений.
2. Вклад виднейших теоретиков и практиков управления в теорию принятия решений.
3. Модели принятия управленческих решений.
4. Управленческие решения в системе бизнес-процессов.
5. Примеры решения управленческих проблем в известных компаниях.
6. Имитационные методы принятия решений.
7. Применение социально-экономического прогнозирования при подготовке решений.
8. Использование программных продуктов при принятии управленческих решений.
9. Эвристические методы принятия управленческих решений.
10. Системы поддержки принятия решений.
11. Реализация модели принятия решений В. Врума.
12. Методы коллективного принятия решений.
13. Управление конфликтами в процессе принятия управленческих решений.
14. Применение математических моделей для распределения ресурсов и достижения компромиссов в процессе подготовки управленческих решений.

Критерии оценки – см. п 1.2. ФОС

Тематика рефератов

1. Организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений.

2. Основные требования к разработке и качеству управленческих решений.
3. Технология принятия управленческих решений.
4. Анализ практики принятия решения в отечественных и зарубежных компаниях.
5. Анализ японских методов управления.
6. Управленческая этика в принятии решений.
7. Анализ проблем учета риска в принятии управленческих решений.
8. Стиль и методы принятия решений современными руководителями: тенденции, анализ и оценка.
9. Анализ проблем учета неопределенности в принятии управленческих решений.
10. Особенности принятия решений в сфере инновационного менеджмента.
11. Анализ проблем организации выполнения управленческих решений.
12. Особенности принятия решений в сфере управления интеллектуальными активами.
13. Анализ проблем использования методов многокритериальной оценки при выборе управленческих решений.
14. Анализ проблем использования методов прогнозирования в процессе разработки управленческих решений.
15. Анализ особенностей использования информационных систем при разработке управленческих решений.

Критерии оценки – см. п 1.2. ФОС

Вопросы к экзамену

1. Понятие управленческого решения, примеры управленческих решений.
2. Характеристика управленческого решения как этапа процесса менеджмента.
3. Сущность и содержание управленческого решения, формальные и неформальные аспекты управленческого решения.
4. Влияние типологии менеджмента на разработку управленческих решений.
5. Классификация управленческих решений.
6. Использование классификаций управленческих решений в практике менеджмента.
7. Влияние иерархии, структуры и уровней управления на процессы разработки управленческих решений.
8. Результативность управленческих решений: понятие, сущность, подходы к повышению результативности.
9. Измерение и оценка управленческих решений.
10. Параметры и показатели эффективности управленческих решений.
11. Качество управленческих решений, факторы, влияющие на качество управленческих решений.
12. Взаимосвязь функций менеджмента и процесса разработки управленческих решений.
13. Взаимосвязь планирования и разработки управленческих решений.
14. Взаимосвязь функции организации и процесса разработки управленческих решений.
15. Взаимосвязь функции контроля и процесса разработки управленческих решений.
16. Взаимосвязь функции мотивации и процесса разработки управленческих решений.
17. Использование функционального подхода в процессе разработки управленческих решений.
18. Использование системного подхода в процессе разработки управленческих решений.
19. Использование программно-целевого подхода в процессе разработки управленческих решений.
20. Роль информации в процессах разработки управленческих решений.

21. Методологические подходы к формированию процессов разработки управленческих решений.
22. Понятие полномочий, роль процесса делегирования полномочий в разработке управленческих решений.
23. Роль делегирования полномочий и ответственности в результативности управленческих решений.
24. Роль централизации и децентрализации в формировании процесса разработки управленческих решений.
25. Характеристика решений маркетинга и процесса их разработки.
26. Методы принятия управленческих решений
27. Метод мозговой атаки, его особенности
28. Метод принятия решений: экстраполяция по среднему уровню ряда
29. Метод принятия решений: экстраполяция по средним темпам роста или снижения
30. Распределение прав, обязанностей и ответственности в процессах разработки управленческих решений.
31. Управление запасами.
32. Характеристика системы и объектов контроля разработки и реализации управленческих решений.
33. Использование планирования и контроля для повышения эффективности управленческих решений.
34. Роль риска и неопределенности в процессах разработки управленческих решений.
35. Характеристика взаимосвязи процесса разработки и принятия управленческих решений.
36. Локализация риска управленческих решений.
37. Факторы риска и их учет в процессе разработки управленческих решений.
38. Роль организационного проектирования в процессах разработки управленческих решений.
39. Креативные методы разработки управленческих решений.
40. Экономическое обоснование управленческих решений.
41. Выравнивание динамического ряда с помощью уравнения прямой.
42. Показатели оценки экономической эффективности инвестиционных решений и условия их применения.
43. Факторы реализуемости управленческих решений и их применение в процессах разработки управленческих решений.
44. Роль организационного потенциала в процессах разработки и реализации управленческих решений.
45. Понятие технологии разработки и принятия управленческих решений.
46. Анализ ситуации: методы анализа ситуации для диагностики проблем

Критерии оценки – см. п 1.2. ФОС

Интерактивная форма ведения занятий

Тема «Методы управления. Сущность и виды управленческих решений. Роль принятия решений в управлении».

Занятие проводится в форме презентации.

Постановка проблемы:

Понятие и сущность метода управления.

Классификация методов управления

Основные свойства управленческого решения.

Содержание презентации:

Метод как способ достижения какой-либо цели, решения конкретной задачи.

Методы принятия решений как методы управления

Методы аналогий, структуризации целей, организационного моделирования.

Экспертно-аналитический метод

Количественные и качественные методы принятия решений.

Классификация управленческих решений

Этапы работы на лекционном занятии и регламент:

1. Презентация - 50 минут

2. Общая дискуссия, вопросы (10 мин);

3. Выступление преподавателя, его ответ на вопросы (20 мин).

Анализ результата усвоения материала, согласование мнений и позиций, совместном формулировании решений и их окончательное принятие (10 минут)

Тема 2. Типология управленческих решений. Процесс принятия и реализации управленческих решений.

Занятие проводится в форме презентации.

Постановка проблемы:

Понятие и свойства управленческого решения.

Диагностика и анализ ситуаций

Процесс претворения

Оцениваемые альтернативы

Содержание презентации:

Основные характеристики качества управленческого решения.

Стадия разработки вариантов решений, отвечающих потребностям ситуации и позволяющих устранить выявленные недостатки.

Классификация моделей.

Дескриптивные (описательные) модели.

Оперативный, бухгалтерский и статистический учет на предприятии, их взаимосвязь и роль в управлении.

Отчетность предприятия.

Руководитель (ЛПР) и его роль в принятии решений.

Основные принципы базирования процесса выбора и обоснования хозяйственных решений.

Виды управленческих решений.

Требования, предъявляемые к управленческим решениям.

Формирование целей и ограничений решения.

Формирование и оценка решений.

Выбор решений.

Этапы работы на лекционном занятии и регламент:

1. Презентация - 50 минут

2. Общая дискуссия, вопросы (10 мин);

3. Выступление преподавателя, его ответ на вопросы (20 мин).

Анализ результата усвоения материала, согласование мнений и позиций, совместном формулировании решений и их окончательное принятие (10 минут)

Тема 3. Методы принятия управленческих решений. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности. Практика применения математических методов в выборе хозяйственных решений

Занятие проводится в форме ролевой игры.

Цель – оперативное принятие управленческих решений руководителем.

В процессе освоения студент готовится к решению следующих профессиональных **задач**: принятия и реализации управленческих решений и практических навыков, находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность.

При подготовке студент должен изучить: Методы реализации управленческих решений. Индивидуальные методы принятия управленческих решений. Принятие решений в условиях определенности. Методы принятия решений в условиях риска. Методы реализации управленческих решений. Многокритериальный выбор хозяйственных решений. Сущность выбора единственного решения.

Постановка проблемы:

I. Техническая подготовка.

Предварительно для проведения деловой игры необходимо подготовить:

идентификаторы участников игры (в 2-х экземплярах);

жетоны произвольной формы (6-8 штук);

папки с деловыми бумагами для подчиненных; заявление рабочего цеха;

таблицы наблюдений;

часы или секундомер;

карандаш.

II. Участники игры и их функции.

Руководитель (Начальник цеха) спешит на совещание к генеральному директору, все участники которого уже собрались и ждут его. По пути к кабинету директора Начальника цеха постоянно останавливают сотрудники или "просители", обращаясь с различными "сверхнеотложными" делами, которые ему приходится решать буквально "на бегу". Руководитель может оперативно решить вопрос (в этом случае он получает жетон от своего собеседника) либо "отмахнуться" от просьбы (в этом случае он жетон не получает). Время, отпущенное на всю дистанцию, 5 минут. Чем больше будет набрано жетонов, тем выше рейтинг руководителя.

Студент-практикант – играет роль первого "препятствия" в предстоящем слаломе, интересуется, на каком рабочем месте ему проходить производственную практику и кто будет его курировать из специалистов - "производственников".

Сотрудник планово-диспетчерского отдела цеха просит подписать бумагу (например, отчет о выполнении плана). Долго ищет необходимые листы в папке для бумаг, постоянно извиняется за свою несобранность и настаивает на подписи начальника цеха.

Молодой мастер участка обращается к начальнику цеха с конкретными вопросами (например, по поводу прогула одного из рабочих; простоя оборудования и нехватки рабочих-ремонтников; возврата с последующего участка бракованных деталей) и ожидает помощи в выборе наиболее правильного варианта решения этих проблем.

Рабочий цеха просит предоставить ему отгул за свой счет на несколько дней, ссылаясь на семейные проблемы, представляет заявление на подпись.

Кладовщик цеха, также как и мастер участка, обращается к начальнику цеха с проблемами и ждет немедленного их решения (например, кладовщик может поинтересоваться сроками предстоящей инвентаризации на складе; обсудить проблему обеспечения рабочих цеха специальным инструментом и т.д.).

Сотрудник отдела МТО завода. Целью его разговора с начальником цеха является получение необходимой информации о потенциальном поставщике какого-либо сырья,

топлива, материального ресурса, полуфабриката, узла и т.д. Беседа носит неформальный характер.

Журналист из местной газеты получил задание подготовить репортаж об одном из старейших работников предприятия- Ветеране Труда Иванове П.А. ,который много лет работает в этом цехе (возможный вариант-журналист хочет взять интервью у начальника цеха, сделать его фотографию и т.д.). Журналист очень энергичный, словоохотлив, немного навязчив.

III. Порядок проведения деловой игры

Распределить роли между студентами группы, ознакомить их с заданием.

Студенты, выполняющие роль "препятствий", должны , во-первых, добиться того, чтобы их вопрос (просьба) был полностью выслушан и оперативно решен начальником цеха; во-вторых, чтобы диалог между ними и начальником цеха продолжался как можно дольше.

В том случае, если конкретный вопрос оперативно разрешен, начальник цеха получит жетон по окончании диалога.

Студенты, выполняющие функции наблюдателей, следят за ходом игры.

Тема 4. Эффективность управленческих решений. Методы оптимизации управленческих решений

Занятие проводится в форме дискуссии.

Цель – определить перечень наиболее эффективных проектов.

В процессе освоения студент готовится к решению следующих профессиональных **задач**: оценка эффективности управленческих решений.

При подготовке студент должен изучить: Эффективность менеджмента и эффективность управленческих решений. Экономическая эффективность управленческого решения. Социальная эффективность управленческого решения. Технологическая эффективность управленческого решения. Методы оптимизации управленческих решений. Экспертные оценки в выработке хозяйственных решений. Методы расчета экономической эффективности подготовки и принятия управленческого решения.

Постановка проблемы:

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?

Критерии оценки – см. п 1.2. ФОС

1.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков

Основными функциями процедуры оценивания являются: ориентация образовательного процесса на достижение планируемых результатов освоения основной образовательной программы высшего образования и обеспечение эффективной обратной связи, позволяющей осуществлять управление образовательным процессом.

При проведении аттестации студентов важно помнить, что систематичность, объективность, аргументированность – главные принципы, на которых основаны контроль и оценка знаний, умений, навыков студентов. Проверка, контроль и оценка знаний, умений, навыков студента, требуют учета его индивидуального стиля в осуществлении учебной деятельности. Знание критериев оценки знаний обязательно для преподавателя и студента.

Критерии, формы и процедуры оценивания должны быть одинаково понятны всем обучающимся. Студенты должны быть заранее информированы о том, какие их образовательные результаты будут оцениваться, и в какой форме будет проходить оценивание. Оценивание должно быть своевременным. Оценивание должно быть эффективным.

Процедура оценки включает: использование персонифицированных процедур аттестации обучающихся и неперсонифицированных процедур оценки состояния и тенденций развития системы образования;

Система оценки результатов и качества образования включает в себя следующие оценочные процедуры: оценку стартовых возможностей обучающегося (входных знаний для изучения дисциплины); оценку индивидуального прогресса обучающегося в ходе непосредственного образовательного процесса (изучения дисциплины); оценку промежуточных результатов обучения по дисциплине.

Для того чтобы процедура оценивания стимулировала достижение образовательного результата (приобретение компетенции), преподаватель должен:

- определять цели обучения, образовательные результаты темы, раздела, курса и формулировать их языком, понятным обучающимся;
- разъяснять обучающимся цели обучения и способы проверки результатов достижения указанных целей;
- подбирать или создавать задания для проверки достижения сформулированных образовательных результатов;
- регулярно комментировать результаты обучающихся, давать советы с целью их улучшения;
- менять техники и технологии обучения в зависимости от достигнутых обучающимися образовательных результатов;
- учить обучающихся принципам самооценки и способам улучшения собственных результатов;
- предоставлять обучающимся возможности улучшить свои результаты до выставления окончательной отметки;
- осознавать, что оценивание посредством отметки резко снижает мотивацию и самооценку обучающихся.
- разделять ответственность за результаты обучения со студентом.

Процедуры оценки по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» включают: ролевые игры, дискуссию, написание тестов, подготовку рефератов, написание контрольных работ, мониторинг сформированности основных знаний, умений, навыков.

Таблица контроля формирования знаний, умений, навыков

Формы контроля	Элементы контроля
Фронтальный опрос	Знания
Самоконтроль	Знания
Взаимоконтроль	Знания
Решение задач	Знания, умения, навыки
Самостоятельная работа	Знания, умения
Презентации	Знания, умения
Практическая работа	Знания, умения, навыки
Реферат, доклад, обзор законодательства, судебной практики	Знания, умения, навыки
Ролевые игры, дискуссии	Знания, умения, навыки
Тест	Знания, умения, навыки
Составление правовых документов	Знания, умения, навыки
Лабораторная работа	Знания, умения, навыки
Контрольная работа	Знания, умения, навыки
Зачет	Знания, умения, навыки

Процедура оценивания качества предметных результатов студентов по дисциплине «Методы принятия управленческих решений»:

- Включенное наблюдение и фиксация его результатов,
- Тестирование и фиксация его результатов,
- Контрольная работа на основе комплекта заданий и фиксация ее результатов,
- Устный опрос и фиксация его результатов,
- Самостоятельная работа и фиксация ее результатов,
- Беседа и фиксация ее результатов,
- Дискуссия (например, в учебном форуме) и фиксация ее результатов,
- Устный экзамен и фиксация его результатов,
- Защита реферата и фиксация результатов,
- Письменная работа и фиксация ее результатов,
- Презентация (электронные и бумажные продукты) и фиксация ее результатов,
- Написание отзывов, рецензий и фиксация их результатов,
- Тестирование и фиксация его результатов

Алгоритм процедуры оценивания преподавателем:

- полнота и конкретность ответа;
- последовательность и логика изложения;
- связь теоретических положений с практикой;
- обоснованность и доказательность излагаемых положений;
- наличие качественных и количественных показателей;
- наличие иллюстраций к ответам в виде примеров и пр.;
- уровень культуры речи;
- использование наглядных пособий и т. п.
- качество подготовки;
- степень усвоения знаний;
- активность;
- положительные стороны в работе студентов;

- ценные и конструктивные предложения;
- недостатки в работе студентов;
- задачи и пути устранения недостатков.

Алгоритм процедуры самооценки студента:

- какова цель и что нужно было получить в результате?
- удалось получить результат? Найдено решение, ответ?
- справился полностью правильно или с ошибкой? Какой, в чём?
- справился полностью самостоятельно или с помощью (кто помогал, в чём)?

Этапы процедуры оценивания:

Что оценивается. Оценивается любое успешное, действие, оценкой фиксируется только решение полноценной задачи.

Как оценивать. За каждую учебную задачу или группу заданий — задач, показывающих овладение отдельным знанием, умением, навыком — ставится отдельная отметка.

Параметры оценивания. Оценка знаний, умений, навыков студента определяется по шкале оценивания, определённой в настоящей учебной программе.

Фиксация результатов. Формы представления образовательных результатов:

- ведомости успеваемости по предметам;
- тексты контрольных работ, тестов и проч., и анализ их выполнения обучающимся;
- журнал;
- индивидуальный учебный план (при наличии);
- зачетная книжка.

Знания оцениваются по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов по дисциплине преподаватель руководствуется, прежде всего, следующими критериями:

- правильность ответов на вопросы (верное, четкое, достаточно глубокое изложение);
- полнота и лаконичность ответа;
- грамотное комментирование и приведение примеров.

Студенты, давшие в результате 80 % и более правильных ответов получают оценку «отлично». Студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на 60 % и более процентов получают оценку «хорошо». Студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на 50 % и более процентов получают оценку «удовлетворительно». Студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на менее 50 % вопросов получают оценку «неудовлетворительно».

Форма контроля – *реферат, доклад, аналитический обзор*. Знания оцениваются по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов учитываются следующие критерии:

- развитие навыков самостоятельного научного поиска необходимой литературы;
- развитие навыков самостоятельной работы с учебной и научной литературой при решении поставленных задач;
- развитие навыков научного анализа материала и его изложения;
- выработка умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;
- развитие умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;
- закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.

Контрольные работы. Знания оцениваются по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов по дисциплине преподаватель руководствуется, прежде всего, следующими критериями:

- развитие навыков самостоятельного научного поиска необходимой литературы;
- развитие навыков самостоятельной работы с учебной и научной литературой при решении поставленных задач;
- развитие навыков научного анализа материала и его изложения;
- выработка умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;
- развитие умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;
- закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.

Оценка знаний, умений и навыков (компетенций) при интерактивных формах занятий. Знания оцениваются по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов учитываются следующие критерии:

- развитие навыков самостоятельного научного поиска необходимой литературы;
- развитие навыков самостоятельной работы с учебной и научной литературой при решении поставленных задач;
- развитие навыков научного анализа материала и его изложения;
- выработка умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;
- развитие умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;
- закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками;
- умение оперировать понятиями и категориями;
- умение грамотно анализировать факты и возникающие в связи с ними отношения.

Критерии оценки и шкала оценивания знаний, умений, навыков:

5 БАЛЛОВ (отлично):

- систематизированные, полные знания по всем вопросам;
- свободное владение терминологией, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответов на вопросы;
- четкое представление о сущности, характере и взаимосвязях понятий и явлений;
- умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;
- умение использовать научные достижения менеджмента и других связанных с ними дисциплин;
- ориентирование в специальной литературе.
- знание основных проблем базовых дисциплин.

4 БАЛЛА (хорошо):

- в основном полные знания по всем вопросам;
- владение экономической терминологией, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответов на вопросы;
- четкое представление о сущности и взаимосвязях экономически значимых явлений;
- умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;
- ориентирование в специальной литературе ,
- знание основных проблем экономической дисциплины,
- оценивает экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов; знает действующую нормативно-правовую базу,

обладает базовыми знаниями и методами математики и естественных наук; владеет методами сбора, анализа и обработки данных, необходимых для решения поставленных экономических задач.

- владение инструментальными средствами для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей,

3 БАЛЛА (удовлетворительно):

- фрагментарные знания при ответе;
- владение экономической терминологией;
- не полное представление о сущности и взаимосвязях экономически значимых явлений и процессов;
- умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;

2 БАЛЛА (неудовлетворительно):

- отсутствие знаний и компетенций;
- отсутствие представления о сущности, характере и взаимосвязях экономически значимых явлений;
- неумение владеть экономической терминологией.