

ДОНЕЦКАЯ НАРОДНАЯ РЕСПУБЛИКА  
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»

ФАКУЛЬТЕТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ И МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА НЕПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СФЕРЫ

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе

 Л.Н.Костина  
«20» «06» .2017 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Методы принятия управленческих решений»**

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

Профили: «Менеджмент непроизводственной сферы»  
«Управление малым бизнесом»

Донецк  
2017

Рабочая программа учебной дисциплины «Методы принятия управленческих решений» для студентов 4 курса образовательного уровня «бакалавр» направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (профили: «Менеджмент непроизводственной сферы», «Управление малым бизнесом»), очной/заочной форм обучения

Автор,

разработчик: Доцент, к.э.н. Е.В. Тарасова

должность, ученая степень, ученое звание, инициалы и фамилия

Программа рассмотрена на заседании ПМК кафедры

«Менеджмент непроизводственной сферы»

Протокол заседания ПМК от

08.06.2017

№

10

дата

Председатель ПМК

(подпись)

Я.В. Ободец

(инициалы, фамилия)

Программа рассмотрена на заседании кафедры

«Менеджмент непроизводственной сферы»

Протокол заседания кафедры от

09.06.2017

№

15

дата

Заведующий кафедрой

(подпись)

В.В. Дорофиев

(инициалы, фамилия)

**1. Цель освоения дисциплины и планируемые результаты обучения по дисциплине (соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы)**

**Цель изучения дисциплины** – получение студентами теоретических знаний и практических навыков процесса разработки, планирования, принятия и исполнения управленческих решений, организации их эффективной реализации и контроля в рамках системы менеджмента.

**Задачи учебной дисциплины:**

- формирование навыков практического использования современных методов анализа проблемных ситуаций и принятия управленческих решений;
- изучение технологий процессов принятия эффективных управленческих решений;
- рассмотрение роли экономических законов и научных подходов в повышении качества и эффективности управленческих решений, методов анализа управленческих решений, методов их экономического обоснования.

Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины:

Код компетенции по ГОС	Наименование компетенций	Результат освоения (знать, уметь, владеть)
ПК-5	способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	<p><b>Знать:</b> основные понятия, категории процесса принятия управленческих решений; основные этапы процесса разработки, принятия и реализации управленческого решения; критерии и ограничения для выбора альтернатив; сущность моделирования в процессах принятия решений; структуру основной модели принятия управленческого решения; сущность понятий «эффективность», «экономичность», «результативность»; виды эффективности управленческих решений; факторы, влияющие на эффективность управленческих решений;</p> <p><b>Уметь:</b> использовать алгоритм принятия управленческого решения; определять результаты реализации управленческих решений; определять затраты на принятие и реализацию управленческих решений; определять и измерять эффективность управленческих решений; анализировать эффективность затрат;</p> <p><b>Владеть:</b> специальной терминологией и лексикой данной дисциплины; навыками самостоятельного овладения новыми знаниями по практике принятия управленческих решений; методами оценки экономической эффективности принятия и реализации управленческих решений (традиционный подход); методами оценки экономической эффективности принятия и реализации управленческих решений на основе концепции ценностно ориентированного управления (концепция</p>

		ВВМ); системой практических приемов и навыков, обеспечивающих сохранение и укрепление знаний, полученных в результате изучения дисциплины «Методы принятия управленческих решений».
ПК-8	способностью к обоснованию управленческих решений, также применению конкретных способов и методов управления на основе глубокого понимания основных закономерностей развития управленческой мысли, течений, тенденций развития научных подходов к управлению, доказавших свою эффективность	<p><b>Знать:</b> методы диагностики управленческих ситуаций; сущность ситуационного анализа, его этапы; сущность построения сценария развития управленческой ситуации; значение прогнозирования для диагностики проблем</p> <p><b>Уметь:</b> анализировать управленческие ситуации; применять экономико-математические методы, экономический анализ, теории очередей и запасов, для диагностики проблемной ситуации;</p> <p><b>Владеть:</b> методами построения дерева проблем, дерева решений и задач; методами ситуационного анализа; методами качественного и количественного прогнозирования.</p>
ПК-10	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	<p><b>Знать:</b> понятия «среды принятия решений»; сущность риска и неопределенности в процессах принятия решений; сущность экспертных методов; методы реализации управленческого решения; виды контроля выполнения управленческого решения;</p> <p><b>Уметь:</b> определять характер среды принятия решения (определенности, риска, неопределенности); строить дерево и матрицу решений; строить сетевую матрицу и матрицу распределения ответственности; составлять информационные таблицы реализации управленческого решения; разрабатывать стандарты контроля (мониторинга);</p> <p><b>Владеть:</b> методами принятия решений в условиях определенности (предельного анализа, приростного анализа прибыли, линейного программирования); методами принятия решений в условиях риска; методами принятия решений в условиях неопределенности среды. методами планирования реализации управленческого решения; методами организации реализации управленческого решения; методами контроля (мониторинга) управленческого решения; методами оценки реализации управленческого решения.</p>

## 2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы

В соответствии с утвержденным учебным планом дисциплина «Методы принятия управленческих решений» относится к базовой части математического и естественнонаучного цикла.

### 2.1. Требования к предварительной подготовке обучающегося

Дисциплина опирается на знания, умения и компетенции студента, полученные при изучении следующих учебных дисциплин: «Экономика», «Теория статистики», «Основы менеджмента», «История управленческой мысли», «Информационные технологии в менеджменте».

### 2.2. Дисциплины и/или практики, для которых освоение данной дисциплины необходимо как предшествующее:

Полученные в процессе изучения дисциплины «Методы принятия управленческих решений» знания и умения могут быть использованы при изучении дисциплин базовой части профессионального цикла: «Финансовый менеджмент», «Стратегический менеджмент»; «Корпоративная социальная ответственность», «Публичное управление», «Управление проектами».

### 3. Объем дисциплины в кредитах (зачетных единицах) с указанием количества академических часов, выделенных на аудиторную (по видам учебных занятий) и самостоятельную работу студента

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетные единицы, 72 академических часа.

	Зачетные единицы (кредиты ECTS)	Всего часов		Форма обучения (вносятся данные по реализуемым формам)	
		0	3	Очная	Заочная
				Семестр № 8	Семестр № 8
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>2</b>	<b>72</b>	<b>72</b>	<b>Количество часов на вид работы:</b>	
<b>Виды учебной работы, из них:</b>					
<b>Аудиторные занятия (всего)</b>				<b>36</b>	<b>8</b>
В том числе:					
Лекции				<b>12</b>	<b>4</b>
Семинарские занятия				<b>24</b>	<b>4</b>
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>				<b>36</b>	<b>64</b>
<b>Промежуточная аттестация</b>					
В том числе:					
зачет				зачет	зачет

4. Содержание дисциплины, структурированное по разделам (темам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

4.1. Разделы (темы) дисциплины с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

Наименование раздела, темы дисциплины	Виды учебной работы (бюджет времени) (вносятся данные по реализуемым формам)									
	Очная форма обучения					Заочная форма обучения				
	Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Самостоятель- ная работа	Всего	Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Самостоятель- ная работа	Всего
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Тема 1. Основы методологии принятия управленческих решений	2		4	6	12	2			11	13
Тема 2. Методы диагностики проблем	2		4	6	12				11	11
Тема 3. Методы выявления (генерирования) альтернатив	2		4	6	12				11	11
Тема 4. Методы оценки и выбора альтернатив	2		4	6	12				11	11
Тема 5. Методы реализации управленческих решений	2		4	6	12	2		2	11	15
Тема 6. Методы оценки эффективности управленческих решений	2		4	6	12			2	9	11
<b>Всего за семестр:</b>	12		24	36	72	4		4	64	72

## 4.2. Содержание разделов дисциплины:

Наименование раздела, темы дисциплины	Содержание разделов дисциплины	Содержание семинарских занятий		
			Кол-во часов курс	
			0	3
1	2	3	4	5
<b>Раздел 1. Теоретико-методологические основы принятия управленческого решения</b>				
<b>Тема 1. Основы методологии принятия управленческих решений</b>	Алгоритм принятия управленческого решения. Подходы к принятию управленческих решений (интуитивный, основанный на суждениях и рациональный). Модели принятия решений. Сущность моделирования в процессе принятия решений. Основные положения нормативной (классической) модели принятия решений. Основные положения дескриптивной модели принятия решений. Основные положения политической модели (модели Карнеги) принятия решений. Основные положения модели инкрементального процесса принятия решений. Основные положения модели «черного ящика» М. Марча, Дж. Ольсена, М. Коэна. Структура основной модели принятия решений, ее основные элементы.			
		<b>Семинарское занятие 1:</b> 1.1. Менеджмент как процесс принятия организационно-управленческих решений. 1.2. Алгоритм принятия управленческих решений. <b>Семинарское занятие 2:</b> 1.3. Моделирование и модели принятия управленческих решений 1.4. Основная модель принятия решений 1.5. Классификация методов принятия решений	2	
<b>Тема 2. Методы диагностики проблем</b>	Характеристики методов диагностики проблем. Сущность ситуационного анализа. Этапы ситуационного анализа. Сущность экономико-математического моделирования. Сущность и значение теории очередей. Управление запасами: определение экономически	<b>Семинарское занятие 3:</b> 2.1. Понятие и значение проблемы в процессе принятия управленческого решения 2.2. Методы декомпозиции проблем	2	

Наименование раздела, темы дисциплины	Содержание разделов дисциплины	Содержание семинарских занятий		
			Кол-во часов курс	
			0	3
1	2	3	4	5
	выгодного размера запаса. Основные понятия экономического анализа (точки безубыточности). Условия безубыточности. Качественные методы прогнозирования. Количественные методы прогнозирования. Методы корреляционно-регрессионного анализа в теории принятия решений.	2.3. Методы сравнительного и факторного анализа <b>Семинарское занятие 4:</b> 2.4. Методы моделирования 2.5. Методы прогнозирования и ситуационного анализа	2	
<b>Тема 3. Методы выявления (генерирования) альтернатив</b>	Характеристики методов генерирования альтернатив. Методы соединения альтернатив. Сущность метода мозгового штурма. Сущность метода Дельфи. Назначение эвристических методов. Методы морфологического анализа. Возможности применения метода коллективных ассоциаций. Назначение методов синектики.	<b>Семинарское занятие 5:</b> 3.1. Метод мозгового штурма 3.2. Метод Дельфи 3.3. Эвристические методы <b>Семинарское занятие 6:</b> 3.4. Методы морфологического анализа и синектики 3.5. Методы коллективных ассоциаций	2	
			2	
<b>Тема 4. Методы оценки и выбора альтернатив</b>	Среда принятия управленческих решений. Сущность концепции определенности (среды принятия решения). Сущность концепции риска. Сущность концепции неопределенности. Выбор альтернатив в условиях определенности. Выбор	<b>Семинарское занятие 7:</b> 4.1 Понятие среды принятия управленческих решений 4.2. Методы выбора альтернатив в условиях	2	



Наименование раздела, темы дисциплины	Содержание разделов дисциплины	Содержание семинарских занятий		
			Кол-во часов курс	
			0	3
1	2	3	4	5
	альтернатив в условиях неопределенности. Выбор альтернатив в условиях риска. Сущность экспертных методов.	определенности <b>Семинарское занятие 8:</b> 4.3 Методы выбора альтернатив в условиях риска 4.4. Методы выбора альтернатив в условиях неопределенности 4.5. Экспертные методы	2	
<b>Тема 5. Методы реализации управленческих решений</b>	Назначение методов планирования реализации управленческих решений. Правила построения матрицы распределения ответственности. Сущность сетевого моделирования. Методы построения сетевых матриц. Методы организации выполнения решений. Что такое информационная таблица реализации решений? Назначение и методы контроля выполнения решений. Виды контроля выполнения решений. Методы контроля выполнения решений.	<b>Семинарское занятие 9:</b> 5.1. Методы планирования реализации управленческих решений 5.2. Методы организации выполнения решений <b>Семинарское занятие 10:</b> 5.3 Методы контроля выполнения решений	2	2
			2	
<b>Тема 6. Методы оценки эффективности управленческих решений</b>	Сущность эффективности (Effectiveness) управленческих решений. Значение экономичности (Efficiency) для оценки управленческих решений. Определения и характеристика эффективности, результативности и интенсивности в теории принятия решений. Сущность «экономической эффективности управленческого	<b>Семинарское занятие 11:</b> 6.1. Эффективность управленческих решений и её составляющие 6.2. Методы оценки экономической эффективности принятия и реализации управленческих	2	2

Наименование раздела, темы дисциплины	Содержание разделов дисциплины	Содержание семинарских занятий		
			Кол-во часов курс	
			0	3
1	2	3	4	5
	<p>решения». Сущность «организационной эффективности управленческого решения».</p> <p>Сущность «социальной эффективности управленческого решения».</p> <p>Сущность «технологической эффективности управленческого решения».</p> <p>Сущность «психологической эффективности управленческого решения».</p> <p>Сущность «правовой эффективности управленческого решения».</p> <p>Методы расчета экономической эффективности подготовки и принятия управленческого решения.</p> <p>Современные подходы к определению экономической эффективности на основе теории заинтересованных сторон (подход акционеров).</p> <p>Оценка эффективности в концепции ценностно ориентированного менеджмента (концепция VBM).</p>	<p>решений (традиционные подходы)</p> <p><b>Семинарское занятие 12:</b></p> <p>6.3. Методы оценки экономической эффективности принятия и реализации управленческих решений на основе концепции ценностно ориентированного управления (концепции VBM)</p> <p>6.4. Ответственность в системе принятия и реализации управленческих решений</p>	2	

## 5. Перечень учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

### 5.1. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

1. Методы принятия управленческих решений: конспект лекций для студентов 4 курса образовательного уровня «бакалавр» направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», (профили: «Менеджмент непромышленной сферы», «Управление малым бизнесом»), очной/заочной формы обучения / сост. Е.В. Тарасова – Донецк: ГОУ ВПО ДонАУиГС, 2017. - 91 с. (в электронном виде, режим доступа <https://drive.google.com/drive/folders/0B66PkWjwU5AKZk80RFFRSGM0c28>).

2. Методы принятия управленческих решений: методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов 4 курса образовательного уровня «бакалавр» направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», (профили: «Менеджмент непромышленной сферы», «Управление малым бизнесом»), очной/заочной формы обучения / сост. Е.В. Тарасова – Донецк: ГОУ ВПО ДонАУиГС, 2017. - 51 с.

3. Методы принятия управленческих решений: методические рекомендации для проведения семинарских занятий для студентов 4 курса образовательного уровня «бакалавр» направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (профили: «Менеджмент непродуцированной сферы», «Управление малым бизнесом»), очной/заочной формы обучения / сост. Е.В. Тарасова – Донецк: ГОУ ВПО ДонАУиГС, 2017. – 40 с.

#### **Перечень вопросов для самоподготовки**

1. Назовите основные факторы, влияющие на качество управленческих решений.
2. Опишите формы подготовки (принятия) и реализации управленческого решения.
3. Опишите алгоритм принятия управленческого решения.
4. Подходы к принятию управленческих решений (интуитивный, основанный на суждениях и рациональный).
5. Основные этапы, стадии, операции рационального решения проблем.
6. Содержание и основные результаты разведывательной стадии процесса принятия управленческих решений.
7. Содержание и основные результаты проектной стадии процесса принятия управленческих решений.
8. Содержание стадии выбора и реализации управленческих решений.
9. Основные элементы процесса диагностики проблем.
10. Дерево проблем и методы его построения.
11. Профиль причин возникновения проблем и методы его построения.
12. Методы построения структурной диаграммы Ишикавы («рыбий скелет»).
13. Содержание анализа альтернатив действий.
14. Сущность ограничений и критериев в процессах принятия управленческих решений.
15. Значение целевой функции в процессе принятия управленческих решений.
16. Дайте определение терминам «метод», «методика», «методология».
17. Перечислите характеристики методов диагностики проблем.
18. Назовите основные принципы принятия управленческих решений.
19. Приведите типологию управленческих решений.
20. Приведите классификацию управленческих решений.

#### **5.2. Перечень основной учебной литературы**

1. Методы принятия управленческих решений (в схемах и таблицах) : учебное пособие / И.Ю. Беляева под ред., О.В. Панина под ред. и др. – Москва : КноРус, 2017. – 232 с. [Электронный ресурс].– Режим доступа: <https://www.book.ru/book/926731>
2. Методы принятия управленческих решений: количественный подход : учебное пособие / А.А. Кочкаров под ред. и др. – Москва : КноРус, 2016. – 145 с. [Электронный ресурс].– Режим доступа: <https://www.book.ru/book/919614>
3. Методи прийняття управлінських рішень [ текст ] : підручник: реком.М-вом освіти і науки України / І.Б.Гевко.— К.: Кондор, 2009 . — 187 с.
4. Методы принятия управленческих решений : учебник / Т.В. Золотова. – Москва : КноРус, 2017. – 344 с. [Электронный ресурс].– Режим доступа: <https://www.book.ru/book/922283>

#### **5.3. Перечень дополнительной литературы**

1. Абдикеев Н.М., Брускин С.Н., Данько Т.П. и др. Системы управления эффективностью бизнеса: Учебное пособие. / Под ред. проф. Н.М.Абдикеева и О.В. Китовой. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 282 с.

2. Лукичева Л.И., Егорычев Д.Н. *Управленческие решения: Учебник по специальности «Менеджмент организации»* / Под ред. Ю.П. Анискина. – 2-е изд., стер. – М.: Изд-во «Омега-Л», 2009. – 383 с.

3. Песоцкая Е.В., Русецкая О.В., Трофимова Л.А. *Менеджмент: Учебник для бакалавров* / Под ред. проф. А.Н. Петрова. – М.: Юрайт, 2011. – 641 с.

4. Трофимов, В. В. *Методы принятия управленческих решений* / В.В. Трофимов, Л.А. Трофимова. - М.: Юрайт, 2013. - 336 с.

5. Трофимова, Л.А. *Методы принятия управленческих решений. Учебник и практикум для академического бакалавриата* / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. - М.: Юрайт, 2016. - 335 с.

6. Фирсова, И. А. *Методы принятия управленческих решений. Учебник и практикум* / И.А. Фирсова, М.В. Мельник. - М.: Юрайт, 2015. – 544 с.

7. Шеметов П.В. и др. *Управленческие решения: технология, методы и инструменты: Учебное пособие по специальности «Менеджмент орг.»*. – М.: Изд-во «Омега-Л», 2011. – 398 с.

## **6. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

1. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» – <http://cyberleninka.ru/>

2. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU – <http://elibrary.ru/>

3. Журналы Высшей школы экономики – НИУ ВШЭ – <https://www.hse.ru/science/journals>

4. Научное информационное пространство Соционет – <https://socionet.ru/>

5. НЭИКОН Архив научных журналов – <http://archive.neicon.ru/xmlui/>

6. Social Science Research Network (SSRN) – <https://www.ssrn.com/en/index.cfm?>

7. SciTecLibrary – <http://www.sciteclibrary.ru/rus/>

8. БИБЛИО-ГЛОБУС Наука – <https://bgscience.ru/>

9. Международный научно-инновационный центр – <http://snauka.ru/journals>

10. Open Access Theses and Dissertations – <https://oatd.org/>

11. AUP.Ru – <http://www.aup.ru/library/> Электронная библиотека экономической и деловой литературы.

12. <http://www.akdi.ru> (АКДИ – агентство консультаций и деловой информации)

13. <http://www.buhnews.ru/> (Федеральное агентство финансовой информации (ФАФИ))

## **7. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем**

### **7.1. Перечень информационных технологий (при необходимости)**

Мультимедийные аудитории для проведения занятий (компьютер, проектор, экран).

Калькуляторы для осуществления расчетов на семинарских занятиях.

### **7.2. Перечень программного обеспечения (при необходимости)**

– Программы, демонстрации видео материалов (проигрыватель «Windows Media Player»).

– Программы для демонстрации и создания презентаций («Microsoft Power Point») и

т.п.

### **7.3. Перечень информационных справочных систем (при необходимости)**

*«Информационные справочные системы не используются»*

## 8. Фонд оценочных средств для контроля уровня сформированности компетенций

### 8.1. Виды промежуточной аттестации.

Текущий контроль успеваемости позволяет оценить уровень сформированности элементов компетенций (знаний и умений), компетенций с последующим объединением оценок, осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов, по результатам выполнения самостоятельных работ.

Основными формами промежуточного контроля знаний являются:

обсуждение вынесенных в планах семинарских занятий вопросов тем и контрольных вопросов;

решение задач, тестов и их обсуждение с точки зрения умения формулировать выводы, вносить рекомендации и принимать адекватные управленческие решения;

участие в дискуссии по проблемным темам дисциплины и оценка качества анализа проведенной научно-исследовательской работы;

написание рефератов;

самостоятельной работы.

Промежуточная аттестация по итогам освоения дисциплины проводится в форме зачета и позволяет оценить уровень сформированности компетенций в целом по дисциплине.

### 8.2. Показатели и критерии оценки результатов освоения дисциплины.

Средним баллом за дисциплину является средний балл за текущую учебную деятельность.

Механизм конвертации результатов изучения студентом дисциплины в оценки по традиционной (государственной) шкале и шкале ECTS представлен в таблице.

Средний балл по дисциплине (текущая успеваемость)	Отношение полученного студентом среднего балла по дисциплине к максимально возможной величине этого показателя	Оценка по государственной шкале	Оценка по шкале ECTS	Определение
4,5 – 5,0	90% – 100%	5	A	отлично – отличное выполнение с незначительным количеством неточностей (до 10%)
4,0 – 4,49	80% – 89%	4	B	хорошо – в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 20%)
3,75 – 3,99	75% – 79%	4	C	хорошо – в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 25%)
3,25 – 3,74	65% – 74%	3	D	удовлетворительно – неплохо, но со значительным количеством недостатков (до 35%)
3,0 – 3,24	60% – 64%	3	E	достаточно – выполнение удовлетворяет минимальные критерии, но со значительным количеством

				недостатков (до 40%)
до 3,0	35% – 59%	2	FX	неудовлетворительно с возможностью повторной сдачи (ошибок свыше 40%)
	0 – 34%	2	F	неудовлетворительно – надо поработать над тем, как получить положительную оценку (ошибок свыше 65%)

### 8.3. Критерии оценки работы студента.

При усвоении каждой темы за текущую учебную деятельность студента выставляются оценки по 5-балльной (государственной) шкале. Оценка за каждое задание в процессе текущей учебной деятельности определяется на основе процентного отношения операций, правильно выполненных студентом во время выполнения задания:

- 90-100% – «5»,
- 75-89% – «4»,
- 60-74% – «3»,
- менее 60% – «2».

Если на занятии студент выполняет несколько заданий, оценка за каждое задание выставляется отдельно.

#### 8.3.1. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы)

*Тестовые задания (примерный вариант). В каждом из предложенных тестов нужно найти один правильный ответ.*

1. Решение это -
  - а) выбор альтернативы;
  - б) результат выбора из нескольких возможных вариантов;
  - в) выбор альтернативы руководителем.
2. Управленческое решение это -
  - а) результат выбора из нескольких возможных вариантов;
  - б) результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента результат выбора из нескольких возможных вариантов;
  - в) выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.
3. Цель управленческого решения заключается в:
  - а) принятии управленцем решения, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью;
  - б) принятии верного управленческого решения;
  - в) достижении поставленных перед организацией целей.
4. В каком случае возникает необходимость принятия управленческого решения:
  - а) в случае ликвидации неблагоприятной управленческой ситуации;
  - б) в случае достижения поставленных перед организацией задач;
  - в) в случае удовлетворения потребностей организации.
5. Лицо принимающее решение:
  - а) должно обладать профессиональными знаниями и навыками;
  - б) должно иметь высшее образование;
  - в) быть хорошим психологом;

г) быть ответственным человеком.

7. Выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правильный – это решения:

- а) основанное на суждении;
- б) интуитивное;
- в) рациональное.

8. Решения, являющиеся результатом реализации определенной последовательности действий:

- а) осторожные;
- б) рациональные;
- в) запрограммированные;
- г) незапрограммированные.

9. Выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом – это решения:

- а) основанное на суждении;
- б) интуитивное;
- в) рациональное.

10. По критерию определенности информации различают решения, принятые в условиях:

- а) определенности;
- б) неопределенности;
- в) вероятностной определенности (риска);
- г) все выше перечисленное правильно.

11. Выбор, основанный на методах экономического анализа – это решения:

- а) основанное на суждении;
- б) интуитивное;
- в) рациональное.

**Критерии оценки:** все тестовые задания равноценны и в результате правильных ответов на каждый из них можно получить по одному баллу. Итоговая оценка зависит от количества правильных ответов в процентном соотношении:

- "5" (отлично) - 90-100% правильных ответов;
- "4" (хорошо) - 80-89% правильных ответов;
- "3" (удовлетворительно) - 70-79% правильных ответов;
- "2" (неудовлетворительно) - 69% и менее правильных ответов.

**Ситуационные задания**, при решении которых используются теоретические знания, полученные на лекции и практические навыки – на семинарском занятии.

#### **Ситуационное задание 1**

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами сотрудников по поводу внедрения изобретения, пришёл новый руководитель, приглашённый со стороны. Каким образом ему лучше действовать, чтобы нормализовать создавшуюся обстановку в коллективе? (Обоснуйте выбор)

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 всерьёз доводы сторонников старого подхода к технологии производства, проводить работу по

реализации новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других прогрессивных руководителей.

Выполняя эту задачу, необходимо:

При выполнении анализа предложенной ситуации рекомендуется руководствоваться личным опытом управленческой деятельности, либо сослаться на аналогичный опыт практикующих менеджеров. Допускается вводить в задание дополнительные условия «если...», «при условии...», «в случае...» и т. п., позволяющие разрабатывать различные альтернативы развития событий и давать их оценку. Разрешается перенесение предложенной ситуации на конкретные экономические, социальные и политические условия. При выполнении задания используйте профессиональную управленческую терминологию, при этом старайтесь максимально отразить собственную точку зрения на управленческую проблему, продемонстрировав личные навыки принятия управленческих решений.

### **Ситуационное задание 2**

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.

Выполняя эту задачу, необходимо:

1. Определить факторы, которые вы будете учитывать при принятии решения.
2. Определить весь перечень возможных альтернатив.
3. Провести расчёты доходности.
4. Выбрать единственное решение.

### **Ситуационное задание 3**

Ваша фирма производит 5 000 компьютеров. Для того чтобы усиленно противодействовать конкурентам, вам предстоит решить задачу:

Либо снизить цену на продукцию на 10%. Тогда ваш доход с продажи каждого компьютера сократится с 300 у.е. до 200 у.е.

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.

Выполняя эту задачу, необходимо:

1. Определить факторы, которые будут учитываться при принятии решения, и перечень альтернатив.
2. Рассчитать доходность.
3. Принять единственное решение.

Критерии оценки результатов решения задачи:

Оценка	Критерии оценки
5	Решение задачи верное и выбран рациональный путь решения
4	Ход решения задачи и ответ верный, но было допущено несколько негрубых ошибок
3	Ход решения задачи верный, но была допущена одна или две ошибки, приведшие к неправильному ответу
2	При решении задачи получен неверный ответ, связанный с грубой ошибкой, отражающей непонимание студентом сути задания или если решение задачи отсутствует полностью



### Перечень вопросов к зачету

1. Раскройте содержание понятия «управленческие решения».
2. Опишите роль управленческих решений в процессах управления.
3. Раскройте понятия «проблема», «ситуация», «цель» и их значение в процессе принятия управленческих решений.
4. Перечислите основные характеристики управленческих решений.
5. Назовите основные принципы принятия управленческих решений.
6. Приведите типологию управленческих решений.
7. Приведите классификацию управленческих решений.
8. Назовите виды управленческих решений по уровню творческого вклада.
9. Перечислите основные требования к управленческим решениям.
10. Назовите основные факторы, влияющие на качество управленческих решений.
11. Опишите формы подготовки (принятия) и реализации управленческого решения.
12. Опишите алгоритм принятия управленческого решения.
13. Подходы к принятию управленческих решений (интуитивный, основанный на суждениях и рациональный).
14. Основные этапы, стадии, операции рационального решения проблем.
15. Содержание и основные результаты разведывательной стадии процесса принятия управленческих решений.
16. Содержание и основные результаты проектной стадии процесса принятия управленческих решений.
17. Содержание стадии выбора и реализации управленческих решений.
18. Основные элементы процесса диагностики проблем.
19. Дерево проблем и методы его построения.
20. Профиль причин возникновения проблем и методы его построения.
21. Методы построения структурной диаграммы Ишикавы («рыбий скелет»).
22. Содержание анализа альтернатив действий.
23. Сущность ограничений и критериев в процессах принятия управленческих решений.
24. Значение целевой функции в процессе принятия управленческих решений.
25. Дайте определение терминам «метод», «методика», «методология».
26. Перечислите характеристики методов диагностики проблем.
27. Перечислите характеристики методов генерирования альтернатив. Методы активизации мышления.
28. Перечислите характеристики методов генерирования альтернатив. Методы соединения альтернатив.
29. Опишите методы оценки и выбора альтернатив и методы экспертных оценок.
30. Опишите методы оценки и выбора альтернатив. Критериальные методы.
31. Опишите методы реализации управленческих решений.
32. Опишите индивидуальные методы принятия управленческих решений.
33. Опишите коллективные методы принятия управленческих решений.
34. Опишите эвристические методы принятия управленческих решений.
35. Что такое креативные методы принятия нестандартных решений?
36. Опишите методы экспертного ранжирования.
37. Сущность метода морфологического анализа.
38. Методы планирования реализации управленческих решений.
39. Методы организации выполнения управленческих решений. Методы контроля управленческих решений.
40. Сущность определения понятия «среда принятия решения».
41. Как проявляется влияние внешней среды на реализацию альтернатив?
42. Концепция среды определенности при принятии управленческих решений.

43. Концепция среды риска при принятии управленческих решений.
44. Концепция среды неопределенности при принятии управленческих решений.
45. Методы принятия решений в условиях определенности.
46. Предельный анализ как метод принятия решения.
47. Содержание приростного анализа как метода принятия управленческого решения.
48. Возможности линейного программирования как метода принятия управленческого решения.
49. Показатели оценки риска.
50. Понятие и виды зоны рисков.
51. Кривая рисков как распределения вероятностей потерь.
52. Методы выбора управленческих решений в условиях риска. Матрица результативности.
53. «Дерево» решений как метод принятия управленческих решений.
54. Методы управления риском (приемы риск-менеджмента).
55. Критерий Вальда (макси-мин).
56. Критерий Севиджа (отказ от мини-макса).
57. Альфа-критерий Гурвица и возможности его применения.
58. Принятие управленческих решений на основе приведенной стоимости денег. Сущность эффективности (Effectiveness) управленческих решений.
59. Значение экономичности (Efficiency) для оценки управленческих решений.
60. Определения и характеристика эффективности, результативности и интенсивности в теории принятия решений.
61. Сущность «экономической эффективности управленческого решения».
62. Сущность «организационной эффективности управленческого решения».
63. Сущность «социальной эффективности управленческого решения».
64. Сущность «технологической эффективности управленческого решения».
65. Сущность «психологической эффективности управленческого решения».
66. Сущность «правовой эффективности управленческого решения».
67. Методы расчета экономической эффективности подготовки и принятия управленческого решения.
68. Основные подходы к определению экономической эффективности управленческих решений (целевой, ресурсный, внутренних процессов).
69. Современные подходы к определению экономической эффективности на основе теории заинтересованных сторон (подход акционеров).
70. Оценка эффективности в концепции ценностно-ориентированного менеджмента (концепция VBM).
71. Понятия ответственности в теории принятия управленческих решений.
72. Виды ответственности в системе принятия и реализации управленческих решений.
73. Схема процесса принятия управленческого решения.
74. Характеристики информационных революций
75. Системы поддержки принятия решений (СППР) на базе экспертных систем. Состав экспертной системы.
76. Системы поддержки принятия стратегических управленческих решений на базе корпоративных (интегрированных) информационных систем.
77. Характеристики СППР по Е. Turban.
78. Классификация СППР по Р. Haettenschwiler и D.J. Power.
79. Архитектура функциональной СППР.
80. Архитектура СППР на основе витрины независимых данных.
81. Архитектура СППР на основе двухуровневого и трехуровневого хранилища данных.

82. СППР, использующие методы информационного поиска.
83. СППР, использующие методы интеллектуального анализа данных.
84. СППР, использующие методы извлечения (поиска) знаний в базах данных.
85. СППР, использующие методы рассуждения на основе прецедентов.
86. СППР, использующие методы имитационного моделирования.
87. СППР, использующие генетические алгоритмы.
88. СППР, использующие искусственные нейронные сети.
89. СППР, использующие методы искусственного интеллекта.
90. Отличительные признаки понятий: ситуация, проблемная ситуация, ситуационная система, система ситуационного моделирования (ССМ). Классификация ССМ.
91. Ситуационный центр: структура и состав.
92. Классификация ситуационных центров.
93. Аппаратное обеспечение ситуационных центров.
94. Отличительные признаки распределенных и виртуальных ситуационных центров.

### **8.3.2. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и/или опыта деятельности**

Оценка знаний, умений, навыков, характеризующая этапы формирования компетенций по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» осуществляется в ходе текущего и промежуточного контроля.

Текущий контроль организуется в формах:

- устного опроса (фронтальной беседы, индивидуального опроса, докладов);
- проверки письменных заданий (решения задач, рефератов);
- тестирования.

Зачет предназначен для оценки работы обучающегося в течение всего срока изучения дисциплины и призван выявить уровень, прочность и систематичность полученных обучающимся теоретических знаний и умений приводить примеры практического использования знаний (например, применять их в решении практических задач), приобретения навыков самостоятельной работы, развития творческого мышления.

Оценка сформированности компетенций на зачете для тех обучающихся, которые пропускали занятия и не участвовали в проверке компетенций во время изучения дисциплины, проводится после индивидуального собеседования с преподавателем по пропущенным или не усвоенным обучающимся темам с последующей оценкой самостоятельно усвоенных знаний на зачете.

## **9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Важнейшей формой поиска необходимого и дополнительного материала по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» с целью доработки знаний, полученных во время лекций, является самостоятельная работа студентов. Именно овладение и изучение студентом рекомендованных источников создает широкие возможности детального усвоения данной дисциплины.

Учитывая тот факт, что изучение дисциплины предусматривает кропотливую работу и содержательное обсуждение вопросов на семинарских занятиях, именно во время самостоятельной работы студент углубляет понимание проблем, активизирует самостоятельный поиск, систематизирует накопленный опыт аналитико-синтетической работы, закладывает основы качественной подготовки докладов, сообщений, рефератов, как по собственным интересам, так и по заданию преподавателя.

Относительно проблематики учебной дисциплины, студентам рекомендуются следующие виды самостоятельной работы:

самостоятельное изучение и углубленная проработка как тем дисциплины, так отдельных вопросов;

изучение сложных тем учебной дисциплины по конспектам, учебниками и специальной литературе;

подготовка к тестированию;

подготовка по вопросам семинаров, написание рефератов, докладов, тематических сообщений;

выполнение упражнений, решение задач;

подготовка и оформление схем, таблиц, презентаций, тестов, кроссвордов.

Для качественной подготовки к семинарским занятиям по каждой теме студенту нужно:

1. Усвоить лекционный материал.
2. Ознакомиться с планом семинара и рекомендованной литературой к нему.
3. При необходимости получить консультации преподавателя по вопросам, касающимся докладов и рефератов.

Обязательной формой самостоятельной работы студентов является написание двух рефератов (по одному из двух разделов, предусмотренных рабочей программой учебной дисциплины). Тематика рефератов приведена к каждой теме. Руководить написанием реферата, проверять и оценивать его будет руководитель семинарских занятий. Лучшие рефераты могут обсуждаться на семинарских занятиях

Реферат (от лат. *refertur* -докладывать, сообщать) - краткое точное изложение сущности какого - либо вопроса, темы на основе одной или нескольких книг, монографий или других первоисточников. Реферат должен содержать основные фактические сведения и выводы по рассматриваемому вопросу. Содержание реферата обычно включает в себя:

- введение, в котором обосновывается актуальность выбранной темы;
- основную часть, раскрывающую тему через выделение в ней аспектов, которые надо сформулировать как отдельные пункты (главы);
- заключение, где подводятся итоги проделанной автором работы;
- список литературы, в котором должно быть не менее 8-10 наименований.

При написании реферата необходимо пользоваться учебниками, справочной литературой, а также обязательным является использование книг, статей из периодических изданий. Библиографический поиск следует начать со знакомства с литературой, рекомендованной к теме учебной дисциплины, близкой к выбранной теме реферата. Объем реферата должен составлять 10-15 страниц.

Содержание основной части реферата предполагает осмысленное и логичное изложение главных положений и идей, содержащихся в изученной литературе. В тексте обязательны ссылки на первоисточники.

В заключении излагаются выводы, сделанные студентом в соответствии с целями и задачами, заявленными в исследовании, а также в случае целесообразности, рекомендации, которые вытекают из предмета исследования.

Список использованной литературы и источников включает в себя реально использованную в ходе написания реферата литературу и должен быть оформлен согласно правилам библиографического описания.

### ***Показатели и критерии оценки реферата***

Показатели оценки	Критерии оценки	Баллы (max)
1. Новизна реферата	- актуальность проблемы и темы; - новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в формулировании нового аспекта выбранной для анализа проблемы; наличие авторской позиции, самостоятельность суждений	20

2. Степень раскрытия сущности проблемы	Соответствие содержания теме реферата; полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; - обоснованность способов и методов работы с материалом; - умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал	30
3. Обоснованность выбора источника	круг, полнота использования литературных источников по проблеме; - привлечение новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов)	20
4. Соблюдение требований к оформлению	правильное оформление ссылок на используемую литературу; - грамотность и культура изложения; - владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы; - соблюдение требований к объему реферата.	20
5. Грамотность	отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей; - отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых; - литературный стиль	10

Шкалы оценок:

80-100 баллов – оценка «отлично»

60-79 баллов – оценка «хорошо»

30 -59 баллов – оценка «удовлетворительно»

0 -29 баллов – оценка «неудовлетворительно»

**Темы рефератов**

1. Процесс целеполагания в организации.
2. Оценка достижения целей организации.
3. Типовой процесс принятия решений (обзор публикаций).
4. Исследование факторов, влияющих на эффективность решений.
5. Системный анализ и принятие решений.
6. Информационное обеспечение принятия решений.
7. Использование экспертных оценок при принятии стратегических решений.
8. Использование экспертных оценок при принятии оперативных решений.
9. Экспертные оценки в управлении персоналом.
10. Использование теории полезности при принятии решений.
11. Исследование отношения ЛППР к риску на основе теории полезности.
12. Многокритериальные задачи выбора.
13. Методы поиска компромисса в кооперации.
14. Системы принятия решений в коммерческой фирме.
15. Система принятия решений в некоммерческой организации.
16. Принятие решений в системе муниципального управления.
17. Методы принятия решений в управлении персоналом.
18. Принятие решений в маркетинговой деятельности.
19. Принятие решений в инновационной деятельности.
20. Принятие решений на этапах жизненного цикла товара.
21. Соотношение новых и известных УР в венчурных компаниях.

22. Анализ и совершенствование методики РУР в социальной системе.
23. Формирование и классификации УР для семьи.
24. Анализ и совершенствование соотношения науки и искусства при РУР.
25. Влияние традиций, специфики предприятия на разработку УР.
26. Системы приоритетов потребностей и интересов человека при РУР.
27. Системы приоритетов потребностей и интересов общества при РУР.
28. Стандарты качества при РУР.
29. Зарубежные представления о РУР.
30. Современные методики расчета эффективности УР.
31. Методы повышения эффективности разрабатываемых УР.
32. Особенности разработки УР в малых предприятиях.
33. Разработка управленческих решений в условиях паники.
34. Жизненный цикл УР.

***Методические рекомендации по работе над конспектом лекций во время и после проведения лекции***

В ходе лекционных занятий обучающимся рекомендуется выполнять следующие действия. Вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

***Методические рекомендации к семинарским занятиям***

При подготовке к семинарским занятиям, обучающимся необходимо изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования рабочей программы учебной дисциплины. В ходе подготовки к семинарским занятиям необходимо освоить основные понятия и методики расчета показателей, ответить на контрольные вопросы. В течение семинарского занятия студенту необходимо выполнить задания, выданные преподавателем.

***Рекомендации по работе с литературой.*** Теоретический материал дисциплины становится более понятным, когда дополнительно к прослушиванию лекции и изучению конспекта, изучаются и книги. Легче освоить дисциплину, придерживаясь одного учебника и конспекта. Рекомендуется, кроме «заучивания» материала, добиться состояния понимания изучаемой темы дисциплины. С этой целью рекомендуется после изучения очередного параграфа выполнить несколько простых упражнений на данную тему. Кроме того, очень полезно мысленно задать себе следующие вопросы (и попробовать ответить на них): о чем этот параграф, какие новые понятия введены, каков их смысл, что даст это на практике?

**10. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Учебные аудитории. Мультимедийный проектор и компьютер. Раздаточный материал к отдельным темам лекций и семинарским занятиям, презентации. Тестовые задания, контрольные.

**11. Иные сведения и (или) материалы: (включаются на основании решения кафедры)**

