

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего профессионального образования  
«Кузбасский государственный технический университет  
имени Т.Ф.ГОРБАЧЕВА»

Кафедра производственного менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Директор Института экономики и  
управления



Н.Н. Голофастова

"18" марта 2015 года

**Рабочая программа дисциплины**

**Методы принятия управленческих решений**

Направление 38.04.02 «Менеджмент»  
Профиль «Управленческий и финансовый учет»

Трудоемкость дисциплины 4 ЗЕ

Форма обучения	Очная
Курс/семестр	2/4
Всего	180
Лекций, ч	16
Практические занятия, ч	34
Самостоятельная работа, ч	94
Курсовая работа, семестр	-
Форма промежуточной аттестации	Экзамен 4

Кемерово 2015

Рабочая программа составлена на основании Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования с учетом рекомендаций Примерной основной образовательной программы по направлению подготовки бакалавров направления 38.04.02 «Менеджмент», профиль «Управленческий и финансовый учет».

Рабочую программу составил  
старший преподаватель  
кафедры производственного менеджмента

 И.В. Савосин

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры производственного менеджмента  
протокол № 13 от «03» марта 2015г.

Зав. кафедрой производственного менеджмента  
к. э. н., доцент

 Т. Г. Королева

Согласовано учебно-методической комиссией по направлению 38.04.02 «Менеджмент»

Протокол № 7, от «03» марта 2015 г.

Председатель УМК по направлению  
38.04.02 «Менеджмент»  
к. э. н., доцент

 Т. Г. Королева

## **1. Цели освоения дисциплины**

Целью дисциплины «Методы принятия управленческих решений» является обеспечение менеджеров знаниями методов и алгоритмов подготовки решений, формирование у будущих руководителей понятий о системном подходе к принятию управленческих решений, о моделировании основных управленческих ситуаций в условиях неопределенности и риска, о реализации контроля за выполнением управленческих решений и формирование навыков принятия решения в стандартных ситуациях.

## **2. Место дисциплины в структуре ООП бакалавриата**

Особенностью дисциплины является ее синтетический характер: в ней используются знания, полученные студентами при изучении основных управленческих дисциплин: общего и стратегического менеджмента, организационного поведения, маркетинга, информационного менеджмента, общей и социальной психологии, организационного поведения, психологии управления, конфликтологии и др.

## **3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины «Методы принятия управленческих решений»**

Освоение дисциплины направлено на формирование следующих общекультурных и профессиональных компетенций:

**ОК-8** Способен находить организационно-управленческие решения и готов нести за них ответственность

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

1) Знать: виды управленческих решений и методы их принятия

2) Уметь: анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию

Владеть: методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивация и контроль).

**ОК-20** Учитывает последствия управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

3) Знать: Основные макроэкономические показатели и принципы их расчета

4) Уметь: Использовать экономический инструментарий для анализа внешней и внутренней среды бизнеса (организации)

Владеть: экономическими методами анализа поведения потребителей, производителей собственников ресурсов и государства.

**ПК-8** Способен оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

5) Знать: принципы развития и закономерности функционирования организации

6) Уметь: ставить цели и формулировать задачи связанные с реализацией профессиональных функций

Владеть: методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы

**ПК-31** Умеет применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений и строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

7) Знать: основные математические модели принятия решений

8) Уметь: использовать математический язык и математическую символику при построении организационно-управленческих моделей

Владеть: математическими, статистическими и количественными методами решения типовых организационно-управленческих задач

**ПК-42** Способен проводить анализ рыночных и специфических рисков, использовать его результаты для принятия управленческих решений

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

9) Знать: принципы, способы и методы оценки активов, инвестиционных проектов и организаций

10) Уметь: оценивать риски, доходность и эффективность принимаемых финансовых и инвестиционных решений

Владеть: методами инвестиционного анализа и анализа финансовых рынков

### 3.1. Матрица соотнесения тем/разделов учебной дисциплины (модуля) и формируемых в них профессиональных и общекультурных компетенций

Темы дисциплины	Кол-во часов	ОК-8	ОК-20	ПК-8	ПК-31	ПК-42	Кол-во компетенций
Тема 1 Функции решения в методологии и организации процесса управления	2	+	+				2
Тема 2 Возникновение науки об управленческих решениях и её связь с другими наукам.	2		+				1
Тема 3 Процесс принятия управленческих решений	2		+	+			2
Тема 4 Качество и эффективность управленческих решений.	2	+	+			+	3
Тема 5 Принятие решений в условиях риска и неопределённости	2	+				+	2
Тема 6 Применение механизма интуиции для выработки управленческих решений	2	+	+			+	3
Тема 7 Системный подход в процессе разработки управленческих решений	2		+	+			2
Тема 8 Иерархии и целеполагание	2			+			1
Тема 9 Классификация и виды методов принятия управленческих решений	2				+		1
Тема 10 Экспертные методы при принятии управленческих решений	2				+		1

Темы дисциплины	Кол-во часов	ОК-8	ОК-20	ПК-8	ПК-31	ПК-42	Кол-во компетенций
Тема 11 Моделирование при разработке управленческих решений	2				+		1
Тема 12 Анализ безубыточности и эффективности	2				+		1
Тема 13 Понятие статистической теории решений.	2				+	+	2
Тема 14 Коллективные решения	2			+			1
Тема 15 Принятие решений по инновационным и инвестиционным проектам	2				+	+	2
Тема 16 Принятие управленческих решений на основе информационных систем и контроллинга	2			+	+		2
Тема 17 Реализация решений	2			+		+	2
<b>ИТОГО</b>							<b>5</b>

#### 4. Структура и содержание дисциплины «Методы принятия управленческих решений»

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц – 144 часа.

##### 4.1. Лекционные занятия

№ недели	Раздел, тема	Объем в часах
1	<b>Тема 1. Функции управленческого решения в методологии и организации процесса управления [1-5].</b> Понятие управленческого решения. Экономическая сущность управленческих решений. Организационная сущность управленческих решений. Направляющая функция решений. Координирующая роль решений. Мотивирующая функция решений. Социальная сущность управленческих решений. Правовая сущность управленческих решений. Технологическая сущность управленческих решений. Формы реализации управленческих решений.	1
2	<b>Тема 2. Возникновение науки об управленческих решениях и её связь с другими наукам. [1, 2].</b> Эволюция взглядов на управленческие решения по мере развития различных школ управления. Количественный подход. Процессный подход. Системный подход. Ситуационный подход. Подходы, применяемые при управлении качеством и экономичностью продукции. Комплексный подход. Интеграционный подход. Маркетинговый подход. Функциональный подход. Динамический подход. Воспроизводственный подход.	1

3	<p><b>Тема 3 Процесс принятия управленческих решений.</b> [3,4] Типология управленческих решений. Классификация решений по источнику возникновения. По юридическому оформлению. По субъекту, принимающему решение. По степени уникальности. По методам разработки. По степени неопределённости. Классификация решений с позиции рассматриваемых целей. По функциональному признаку. По степени регламентации. По периодам действия. По длительности действия, характеру и масштабу целей. По характеру информации. Понятие проблемы. Общие свойства проблемы. Элементы проблемы. Способы решения проблем. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения (подготовка решения, принятие решения, контроль и реализация принятого решения.)</p>	1
4	<p><b>Тема 4 Качество и эффективность управленческих решений.</b> [1, 2]. Понятие качества управленческого решения. Условия подготовки качественных решений. Оценивание качества управленческих решений. Факторы, влияющие на качество управленческих решений. Понятие эффекта и эффективности. Эффективность управленческих решений. Методы оценок экономической эффективности управленческих решений. Косвенный метод. Метод определения эффективности по конечным результатам. Метод определения эффективности по непосредственным результатам деятельности. Организационная, экономическая, социальная, технологическая, правовая эффективность. Основные параметры при оценке экономической эффективности. Матрица эффективности управленческих решений.</p>	1
5	<p><b>Тема 5 Принятие решений в условиях риска и неопределённости</b> [1, 2]. Риск. Информационная база для принятия управленческих решений. Неопределённость при принятии управленческих решений. Пути устранения неопределённости. Классификация рисков. По источникам возникновения. По причинам появления. По отношению к страхованию. Чистые риски. Классификация спекулятивных рисков. Методы управления рисками. Методы оценки риска. Статистический метод. Основные понятия теории вероятности (ожидаемое значение, среднее квадратическое отклонение, дисперсия, коэффициент вариации). Критерий максимин, максимум, критерий сожаления. Экспертный метод. Расчетно-аналитический метод.</p> <p>Методы снижения риска: диверсификация, объединение риска, распределение риска, поиск информации.</p>	1
6	<p><b>Тема 6 Применение механизма интуиции для выработки управленческих решений</b> [1,2,6,7]. Когнитивная психология для изучения поведения человека. Этапы переработки информации в памяти человека. Модели памяти человека. Теории человеческого поведения при принятии решений. Использование интуиции для разработки управ-</p>	1

	ленческих решений. «Тайм-менеджер» - система управления сознанием. Рекомендации по использованию данного метода.	
7	<b>Тема 7. Системный подход в процессе разработки управленческих решений. [1, 2, 11].</b> Роль и значение системного подхода в процессе разработки решений. Основные положения системного подхода. Методология системного подхода. Отличия методологии комплексного и ситуационного подходов от системного подхода при разработке и принятии управленческих решений.	1
8	<b>Тема 8. Иерархии и целеполагание [1, 2, 6].</b> Понятие и задачи построения иерархий. Преимущества иерархий. Метод «дерева целей». Основные принципы построения «дерева целей». Оценивание целей. Основные принципы теории измерений. Шкалы. Шкала наименований. Порядковая шкала. Шкала интервалов. Шкала отношений. Вербально-числовая шкала Харингтона. Методы получения качественных и количественных экспертных оценок. Непосредственная количественная оценка. Метод средней точки. Метод Черчмена-Акоффа. Метод лотерей. Метод экспертной классификации. Метод парных сравнений. Ранжирование альтернативных вариантов. Метод векторов предпочтений. Оценивание альтернативных целей с помощью нескольких критериев. Критерии-требования. Оценочные критерии.	1
9	<b>Тема 9 Классификация и виды методов принятия управленческих решений. [2, 5, 7, 9].</b> Характеристика простых методов принятия управленческих решений. Общая характеристика социологических методов исследований: качественные и количественные методы сбора данных. Понятие надежности и достоверности измерений. Математические (формальные), эвристические, комбинированные методы. Оптимизационные задачи: методика решения задач линейного программирования, методика решения задач симплекс-методом.	1
10	<b>Тема 10. Экспертные методы при принятии управленческих решений [1, 5, 8, 12].</b> Общая характеристика экспертных методов. Главные задачи экспертных оценок. Порядок проведения экспертных опросов. Группы методов оценки качества эксперта: априорные, апостериорные, тестовые. Описание метода «Дельфи», метода «мозгового штурма», их положительные и отрицательные стороны. Формализованные критерии оценки мнений экспертов. Метод «дерево решений»: структура дерева решений, структура и понятие платежной матрицы, показатель ожидаемая денежная отдача	1
11	<b>Тема 11. Моделирование при разработке управленческих решений [2,3,13,15].</b> Модель и виды моделирования. Понятие модели. Значение моделей при выработке управленческих решений. Классификация моделей по характеру связи с	1

	<p>реальным объектом, в зависимости от степени абстрактности. Экономические модели, основные принципы построения графических моделей.</p> <p>Маркетинговые модели при принятии управленческих решений: модель жизненного цикла товара, модель «4-P», SWOT-анализ, модели ценообразования.</p>	
12	<p><b>Тема 12. Анализ безубыточности и эффективности [1, 2, 8].</b> Понятие точки безубыточности. Выручка, операционная прибыль, постоянные, переменные затраты, маржинальная прибыль, операционный рычаг. Метод уравнения и графический метод анализа безубыточности. Применение анализа затраты/объем выпуска/прибыль для ситуаций, когда на затраты влияет ряд факторов. Альтернативные структуры постоянных и переменных затрат. Использование метода «стоимость-эффективность» при оценке вариантов решений.</p>	1
13	<p><b>Тема 13. Понятие статистической теории решений. [1, 2, 10, 14].</b> Сущность и основные понятия статистической теории. Теория полезности. Использование теории полезности для поиска решения. Вероятность в управленческих решениях. Применение статистической теории для выбора решения на конкретном примере.</p>	1
14	<p><b>Тема 14. Коллективные решения [2, 3, 5].</b> Понятие группы. Факторы, влияющие на увеличение числа групповых решений. Системы голосования. Принцип Кондорсе, Эджворта, Парето. Правило большинства голосов. Метод Борда. Многотуровый выбор. Аксиома Эрроу. Стратегии индивидуальных предпочтений. Риск и качество в групповых решениях. Участие членов организации в принятии решений. Кольцевая иерархическая структура</p>	1
15	<p><b>Тема 15. Принятие решений по инновационным и инвестиционным проектам [1, 2, 6].</b> Критерии оценки инвестиционных проектов. Критерии, основанные на дисконтированных оценках: чистая текущая стоимость, индекс рентабельности инвестиций, внутренняя норма доходности, модифицированная внутренняя норма доходности. Показатели, не учитывающие временной параметр: срок окупаемости инвестиций, коэффициент эффективности инвестиций. Структура, порядок составления и расчет бизнес-плана.</p>	1
16	<p><b>Тема 16. Принятие управленческих решений на основе информационных систем и контроллинга. [1, 2, 16].</b> Роль и значение информации в управлении. Отличительные признаки информации, необходимой для планирования и оперативного управления. Жизненный цикл информации и ее основные характеристики. Необходимая и достаточная информация. Информация для разработки решений на разных уровнях управления. Основные задачи информационных систем управления предприятием (ИСУП). Понятие контроля и контроллинга. Функции и задачи контроллинга. Место</p>	1



	ИСУП в системе контроллинга	
	Всего	16

#### 4.2. Практические занятия

№ недели	Раздел, тема	Объем в часах
1	<b>Тема 1. Функции решения в методологии и организации процесса управления [1-5, 8, 10, 15].</b> Модерация на тему: «Необходимость изучения дисциплины «управленческие решения» для формирования и становления будущего менеджера: понимание сущности управленческого решения студентами, установление связи дисциплины с другими предметами»	2
2	<b>Тема 2. Возникновение науки об управленческих решениях и её связь с другими наукам. [1, 2, 8, 10, 15].</b> Доклады по темам рефератов. Работа в группах по анализу кейса.	2
3	<b>Тема 3 Процесс принятия управленческих решений. [3, 4, 8, 10, 15]</b> Доклады по темам рефератов. Медиация по теме. Доклады по темам рефератов. Работа в группах по анализу кейса.	2
4	<b>Тема 4 Качество и эффективность управленческих решений. [1, 2, 8, 10, 15]</b> Доклады по темам рефератов. Работа в группах по анализу кейса. Решение задач на тему «качество и эффективность управленческих решений»	2
5	<b>Тема 5 Принятие решений в условиях риска и неопределённости [1, 2, 8, 10, 15].</b> Доклады по темам рефератов. Работа в группах по анализу кейса. “Разработка стратегии делового сотрудничества торговой фирмы с поставщиками с применением критериев Лапласа, Вальда, Севиджа, Гурвица”	2
6	<b>Тема 6 Применение механизма интуиции для выработки управленческих решений [1, 2, 6, 7, 8, 10, 15].</b> Доклады по темам рефератов. Работа в группах по анализу кейса. “Стратегия индивидуальных предпочтений”	2
7	<b>Тема 7. Системный подход в процессе разработки управленческих решений. [1, 2, 11, 8, 10, 15].</b> Доклады по темам рефератов. Дискуссия по теме. Решение задач по теме “Выявление фаз структурных циклов методом Л.А. Дедова”	2
8	<b>Тема 8. Иерархии и целеполагание [1, 2, 6, 8, 10, 15].</b> Доклады по темам рефератов. Дискуссия по теме. Решение задач по теме “Определение весовых коэффициентов целей и выбор соответствующей стратегии. Метод Черчмена-Акоффа”	2
9	<b>Тема 9 Классификация и виды методов принятия управленческих решений. [2, 5, 7, 8, 10, 15].</b> Доклады по темам рефератов. Решение задач по теме. Метод анализа иерархий	2
10	<b>Тема 10. Экспертные методы при принятии управленческих решений [1, 5, 8, 10, 12, 15].</b> Доклады по темам рефератов. Работа в группах по анализу кейса. Построение «дерева	2

	целей» организации с использованием метода «мозгового штурма	
11	<b>Тема 11. Моделирование при разработке управленческих решений [2, 3, 13, 8, 10, 15].</b> Доклады по темам рефератов. Решение задач по теме. Решение транспортной задачи. Работа в группах по анализу кейса “Программы “Мэдекс”	2
12	<b>Тема 12. Анализ безубыточности и эффективности [1, 2, 8].</b> Доклады по темам рефератов. Решение задач по теме. Принятие управленческого решения об оптимальных показателях коммерческой деятельности предприятий на основе предельного анализа Анализ кейса “Оптимизация производства на заводе “Прогресс”	2
13	<b>Тема 13. Понятие статистической теории решений. [1, 2, 10, 14, 15].</b> Доклады по темам рефератов. Работа в группах по анализу кейса. Применение теории игр при выборе стратегии	2
14	<b>Тема 14. Коллективные решения [2, 3, 5, 8, 10, 15].</b> Доклады по темам рефератов. Работа в группах по анализу кейса. Выбор альтернатив несколькими методами	2
15	<b>Тема 15. Принятие решений по инновационным и инвестиционным проектам [1, 2, 6, 8, 10, 15].</b> Доклады по темам рефератов. Решение задач о принятии управленческого решения по эффективности инвестиций в альтернативные бизнес-проекты. Анализ конкретной ситуации “Проект Омикрон”	2
16	<b>Тема 16. Принятие управленческих решений на основе информационных систем и контроллинга. [1, 2, 8, 10, 16].</b> Выбор управленческого решения с использованием программы «Корпорация плюс»	2
17	Итоговый тест	2
	Всего	34

#### 4.3. Самостоятельная работа студента

Темы дисциплины	№ недели	Вид СРС	Трудоемкость, ЗЕ
Тема 1	1	Выполнение домашнего задания 1 [1-5]	0,0621
Тема 2	2	Выполнение домашнего задания 2 [1, 2]	0,0621
Тема 3	3	Выполнение домашнего задания 3 [3, 4]	0,0621
Тема 4	4	Выполнение домашнего задания 4 [1, 2]	0,0621
Тема 5	5	Выполнение домашнего задания 5 [1, 2]	0,0621
Тема 6	6	Выполнение домашнего задания 6 [1, 2, 6, 7]	0,0621
Тема 7	7	Выполнение домашнего задания 7 [1, 2, 11].	0,0621
Тема 8	8	Выполнение домашнего задания 8 [1, 2, 6].	0,0621
Тема 9	9	Выполнение домашнего задания 9 [2, 5, 7, 9].	0,0621
Тема 10	10	Выполнение домашнего задания 10 [1, 5, 8, 12].	0,0621
Тема 11	11	Выполнение домашнего задания 11 [2, 3, 13, 15]	0,0621
Тема 12	12	Выполнение домашнего задания 12 [1, 2, 8].	0,0621
Тема 13	13	Выполнение домашнего задания 13 [1, 2, 10, 14].	0,0621
Тема 14	14	Выполнение домашнего задания 14 [2, 3, 5]	0,0621
Тема 15	15	Выполнение домашнего задания 15 [1, 2, 6]	0,0621
Тема 16	16	Выполнение домашнего задания 16 [1, 2, 16]	0,0621
	17	Подведение итогов за семестр	0,0621
<b>Итого</b>			<b>1,0555 ЗЕ</b>

**Виды самостоятельной учебной работы (СРС):** Реф – написание реферата, Дз – домашнее задание (изучение лекционного материала).

#### 4.4. Распределение трудоемкости изучения дисциплин по видам учебной аудиторной и самостоятельной работы студента (Трудоемкость освоения дисциплины – 5 ЗЕ)

Недели семестра	Виды учебной работы					
	аудиторная (2,3611 ЗЕ)				самостоятельная (2,6389 ЗЕ)	
	Лк		Пз		Реф	Дз
	Посещ.	ТК	Посещ.	ТК	Выполн.	Выполн.
1	0,0694		0,0694			0,0621
2	0,0694		0,0694	Кол		0,0621
3	0,0694		0,0694			0,0621
4	0,0694		0,0694			0,0621
Текущий контроль		Т		Кр		
5	0,0694		0,0694			0,0621
6	0,0694		0,0694	Кол		0,0621
7	0,0694		0,0694			0,0621
8	0,0694		0,0694			0,0621
Текущий контроль		Т		Кр		
9	0,0694		0,0694			0,0621

10	0,0694		0,0694			0,0621
11	0,0694		0,0694			0,0621
12	0,0694		0,0694			0,0621
Текущий контроль		Т		Кр		
13	0,0694		0,0694			0,0621
14	0,0694		0,0694	Кол		0,0621
15	0,0694		0,0694			0,0621
16	0,0694		0,0694			0,0621
Текущий контроль		Т		Кр		
17	0,0694		0,0694	Кол	1,5833	0,0621
<b>Итого</b>	<b>1,1806</b>		<b>1,1806</b>		<b>1,5833</b>	<b>1,0555</b>
Промежут. аттестация	экзамен					

**Формы текущего контроля (ТК):** Кол - устный опрос в виде коллоквиума; Кр – письменная контрольная работа. Т - письменный опрос в виде тестирования

**Форма промежуточной аттестации (ПА):** Экз. - экзамен.

## 5. Образовательные технологии

При проведении аудиторной учебной работы используются следующие интерактивные образовательные технологии:

- презентации с использованием различных вспомогательных средств: мультимедийной презентации, раздаточных материалов, видеофильмов, слайдов;
- case studies (разбор конкретных хозяйственных ситуаций);
- «мозговой штурм»;
- выступление студента в роли обучающего;
- мини-лекция;
- модерация
- контрольные тесты.

При реализации самостоятельной учебной работы в сочетании с аудиторной работой используются следующие интерактивные образовательные технологии:

- работа в группе;
- разработка проекта.

Использование указанных интерактивных методов обучения позволяет:

- пробуждать у обучающихся интерес к знаниям, умениям и навыкам, формируемым в процессе освоения данной дисциплины;
- поощрять активное участие каждого в учебном процессе;
- повышать эффективность усвоения учебного материала;
- осуществлять обратную связь (ответная реакция аудитории);
- формировать у обучающихся собственное мнение, отношение, жизненные навыки.

В рамках учебной дисциплины предусмотрены встречи с представителями российских и зарубежных компаний, государственных и общественных организаций, мастер-классы экспертов и специалистов.

Удельный вес занятий, проводимых в интерактивных формах, определяется главной целью (миссией) программы, особенностью контингента обучающихся и содержанием конкретных дисциплин, и в целом в учебном процессе они должны составлять не менее 30% аудиторных занятий (определяется требованиями ФГОС с учетом специфи-

ки ООП).

<b>Интерактивная форма</b>	<b>Тема Лк и Пз</b>	<b>Объем, час</b>
Модерация на тему: «Необходимость изучения дисциплины «управленческие решения»	Тема 1. Функции решения в методологии и организации процесса управления	2
Ситуация для анализа: “Дэвенпортский университет”	Тема 3 Процесс принятия управленческих решений.	2
Анализ кейса “Три спорных решения”	Тема 5 Принятие решений в условиях риска и неопределенности	2
Анализ кейса. “Стратегия индивидуальных предпочтений”	Тема 6 Применение механизма интуиции для выработки управленческих решений	2
Дискуссия по теме ” Системный подход в процессе разработки управленческих решений.	Тема 7. Системный подход в процессе разработки управленческих решений.	2
Дискуссия по теме “Иерархии и целеполагание”	Тема 8. Иерархии и целеполагание	2
Анализ конкретной ситуации “Прогнозирование посещений стадиона”.	Тема 10. Экспертные методы при принятии управленческих решений	2
Работа в группах по анализу кейса “Программы “Мэдекс”	Тема 11. Моделирование при разработке управленческих решений	2
Анализ кейса “Оптимизация производства на заводе “Прогресс”	Тема 12. Анализ безубыточности и эффективности	2
Работа в группах по анализу кейса Агрегатный план производственного отдела компании «Вал»	Тема 13. Понятие статистической теории решений.	2
Ситуация для анализа “Принятие групповых решений в Центре систем и исследований фирмы “Ханиуэлл”	Тема 14. Коллективные решения	2
Ситуация для анализа “Проект Омикрон”	Тема 15. Принятие решений по инновационным и инвестиционным проектам	2
<b>Итого</b>		<b>24</b>

## **6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов**

Оценочными средствами для проведения текущего контроля успеваемости и контроля самостоятельной работы студентов являются: контрольные вопросы и типовые задания для практических занятий, тесты, контрольные работы, домашние задания, рефераты, вопросы к экзамену; Эти средства позволяют оценить уровень компетенций обучающихся.

### **6.1. Вопросы к экзамену**

1. Роль решений в управлении. Экономическая и организационная сущность принятия управленческих решений.
2. Функции решения в методологии и организации процесса управления.
3. Эволюция теории принятия управленческих решений.
4. Схема процесса разработки и реализации управленческого решения.
5. Основные подходы к принятию управленческих решений.
6. Условия и факторы качества управленческих решений.
7. Последовательность процесса принятия решений
8. Типология управленческих решений. Пути перевода непрограммируемых решений в категорию программируемых.
9. Классификация решений.
10. Методы оценки экономической эффективности управленческих решений.
11. Оценивание целей. Виды шкал.
12. Методы оценивания целей.
13. Метод анализа иерархий.
14. Метод Черчмена-Акоффа, метод лотерей.
15. Понятие частных и интегральных критериев выбора альтернативы.
16. Методы многокритериального выбора.
17. Графоаналитический метод выбора альтернатив.
18. Применение таблиц оценок для выбора альтернатив.
19. Понятие системного анализа. Типовая последовательность его этапов.
20. Структурная схема системного анализа проблемы повышения производительности труда.
21. Методы «стоимость-эффективность» и «затраты-прибыль».
22. Понятие риска и неопределенности при разработке управленческого решения.
23. Классификация рисков при принятии решений, методы управления рисками.
24. Приемы объективной оценки риска. Количественная и атрибутивная оценка.
25. Оценка уровня риска с использованием леммы Маркова, с применением неравенства Чебышева.
26. Применение Байесовского подхода в уточнении субъективной вероятности.
27. Понятие о статистической теории решений.
28. Применение теории полезности при выборе альтернативы в условиях неопределенности.
29. Коллективные решения и факторы их результативности.
30. Обобщение индивидуальных предпочтений в групповые с помощью голосования (принцип де Кондарса, метод Борча, многотуровый выбор).
31. Методы коллективного принятия решений. Аксиомы Эрроу.
32. Принятия коллективных решений в малых группах. Понятие группы.
33. Виды стратегий объединения индивидуальных предпочтений в групповые.
34. Механизм решений с использованием интуиции. Способы улучшения использования интуиции.
35. Методы получения качественных и количественных экспертных оценок.
36. Основы теории игр. Их применение в конфликтных ситуациях.
37. Виды критериев теории игр, применяемых для выбора стратегии.
38. Критерий Лапласа, Вальда, Сэвиджа, Гурвица.
39. Минимаксный критерий, нахождение седловой точки игры.
40. Риск и качество в групповых решениях. Виды рисков
41. Участие членов организации в принятии решений.
42. Реализация решений. Типичные ошибки в разработке управленческих решений.
43. Методы экспертных оценок при разработке управленческого решения.

44. Метод ПАТТЕРН. Области наиболее эффективного применения экспертных методов.
45. Проблемы уникального выбора в разработке управленческого решения.
46. Разработка управленческого решения на основе межотраслевого баланса.
47. Организация и контроль выполнения управленческих решений.
48. Значение, функции и виды контроля.
49. Применение модели Тодаро для принятия управленческих решений
50. Иерархия и целеполагание. Принцип последовательного разрешения неопределенности.
51. Понятие и применение в практике «дерева целей».
52. Основные этапы и принципы построения «дерева целей».
53. Сущность «дерева решений». Процедура выбора наиболее предпочтительных альтернатив с помощью «дерева решений».
54. «Дерево решений» с использованием формулы Байеса
55. Применение задачи сетевого планирования при разработке управленческого решения.
56. Механизм прямых и обратных приоритетов при распределении ресурсов.
57. Применение экономико-математических методов при принятии решений.
58. Применение линейного программирования в решение управленческих задач.
59. Методы расчёта эффективности управленческих решений.
60. Теория полезности и её использование для поиска решения.
61. Особенности принятия решений регионального значения.
62. Выбор варианта желаемого развития региона.
63. Перераспределения инвестиций на основе трёхсекторной модели.
64. Использование интуиции для разработки управленческих решений.
65. Графоаналитические методы принятия решений.

## **6.2. Темы рефератов**

1. Функции управленческого решения в методологии и организации процесса управления
2. Возникновение науки об управленческих решениях и её связь с другими наукам
3. Процесс принятия управленческих решений
4. Качество и эффективность управленческих решений
5. Принятие решений в условиях риска и неопределённости
6. Применение механизма интуиции для выработки управленческих решений
7. Системный подход в процессе разработки управленческих решений
8. Иерархии и целеполагание в процессе разработки и принятия управленческих решений
9. Классификация и виды методов принятия управленческих решений
10. Экспертные методы при принятии управленческих решений
11. Моделирование при разработке управленческих решений
12. Принятие управленческих решений на основе маржинального анализа
13. Применение статистической теории для разработки и принятия управленческих решений
14. Коллективные методы разработки и принятия управленческих решений
15. Методы и критерии принятия решений по инновационным и инвестиционным проектам
16. Разработка и принятие управленческих решений на основе информационных систем и контроллинга.

17. Методология реализации управленческих решений
18. Решение и его роль в деятельности менеджера
19. Управленческие решения: понятие, роль и место в управлении
20. Модели принятия решений
21. Этапы процесса разработки управленческих решений
22. Информационное обеспечение принятия управленческих решений
23. Значение коммуникаций в разработке и принятии управленческих решений
24. Человеческий фактор в разработке и принятии управленческих решений
25. Прогнозирование управленческих решений
26. Содержание понятий «неопределенность» и «риск» при разработке и принятии управленческих решений
27. Оформление управленческих решений и контроль за их выполнением
28. Сущность и виды ответственности руководителя при разработке, принятии и реализации управленческих решений
29. Управление качеством управленческих решений
30. Оценка экономической эффективности управленческих решений

### **6.3. Примеры контрольных вопросов для практических занятий**

#### **Тема 1**

1. Дайте определение термину «управленческое решение».
2. В чем заключаются особенности управленческих решений?
3. В каких значениях употребляется термин «управленческое решение»?
4. В чем состоит экономическая, организационная, социальная, правовая и технологическая сущность управленческих решений?
5. Охарактеризуйте точки зрения на место процесса РПУР в управлении организацией.
6. Охарактеризуйте подходы к классификации управленческих решений.
7. Какие требования предъявляются к управленческим решениям?

#### **Тема 2**

1. Дайте определение термину «модель».
2. Охарактеризуйте классификацию моделей.
3. Из каких этапов состоит процесс РПУР?
4. Охарактеризуйте этап подготовки УР.
5. Охарактеризуйте этап принятия УР.
6. Охарактеризуйте этап реализации УР.

#### **Тема 3**

1. Охарактеризуйте модель принятия решений Врума-Йеттона.
2. Охарактеризуйте роли руководителя по принятию решений.
3. Перечислите ограничения в работе руководителя.
4. Перечислите достоинства коллективного принятия решений.
5. Перечислите недостатки коллективно принятия решения.
6. Охарактеризуйте основные личностные характеристики, влияющие на РПУР.
7. Охарактеризуйте личностные характеристики руководителя, оказывающие влияние на РПУР.
8. Каково влияние авторитета личности на РПУР?
9. Охарактеризуйте разновидности характера авторитета.



10. Каково влияние темперамента человека на РПУР?
11. Охарактеризуйте особенности принятия решения в зависимости от типа темперамента.
12. Охарактеризуйте роль человеческого фактора в структуре объекта управления.

#### **6.4. Примеры домашних заданий**

##### **Тема 1 Перечень вопросов для самоподготовки (ДЗ 1)**

1. Понятие управленческого решения
2. Экономическая сущность управленческих решений.
3. Организационная сущность управленческих решений
4. Направляющая функция решений. Координирующая роль решений.
5. Мотивирующая функция решений. Социальная сущность управленческих решений.
6. Правовая сущность управленческих решений.
7. Технологическая сущность управленческих решений.
8. Формы реализации управленческих решений.

##### **Тема 2 Перечень вопросов для самоподготовки (ДЗ 2)**

1. Эволюция взглядов на управленческие решения по мере развития различных школ управления.
2. Системный подход.
3. Процессный подход.
4. Маркетинговый подход.
5. Ситуационный подход.
6. Количественный подход.
7. Подходы, применяемые при управлении качеством и экономичностью продукции.
8. Воспроизводственный подход.

##### **Тема 3 Перечень вопросов для самоподготовки (ДЗ 3)**

1. Классификация типов управленческих решений
2. Проблема: определение, характеристики, элементы, способы решения
3. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения (подготовка решения, принятие решения, контроль и реализация принятого решения.)

##### **Тема 4 Перечень вопросов для самоподготовки (ДЗ 4)**

1. Понятие качества управленческого решения.
2. Факторы, влияющие на качество управленческих решений.
3. Методы оценки и показатели эффективности управленческих решений.
4. Методы оценок экономической эффективности управленческих решений.
5. Косвенный метод. метод определения эффективности по конечным результатам.
6. Метод определения эффективности по непосредственным результатам деятельности.
7. Основные параметры при оценке экономической эффективности.
8. Матрица эффективности управленческих решений.

##### **Тема 5 Перечень вопросов для самоподготовки (ДЗ 5)**

1. Информационная база для принятия управленческих решений.

2. Понятия неопределённости и риска при принятии управленческих решений.
3. Пути устранения неопределённости.
4. Классификация рисков.
5. Методы управления рисками.
6. Методы оценки риска.
7. Методы снижения риска: диверсификация, объединение риска, распределение риска, поиск информации.

### **6.5. Пример теста (Т)**

**1.** По природе и специфике воздействия на объект управления различают управленческие решения:

- а) рациональные, оптимальные;
- б) политические, экономические, технические;
- в) оперативные, тактические, стратегические;
- г) реализуемые, нереализуемые;

**2.** Непрограммируемые управленческие решения это:

- а) решения рутинные, принятие которых не требует больших затрат времени и других ресурсов;
- б) решения, основанные на суждениях;
- в) решения, принимаемые в ситуациях, обладающих определенной степенью новизны и внутренней не структурированностью;
- г) нереализуемые решения;

**3.** Согласно классификации управленческих решений, запрограммированные решения относятся к признаку классификации:

- а) по времени наступления последствий;
- б) по степени структурированности проблемы;
- в) по степени риска;
- г) по ответственности;

**4.** Важнейшим признаком управленческого решения является:

- а) наличие
- в) наличие иерархии назревшей проблемы;
- б) наличие субъекта управления, наделенного определенными полномочиями; управления в организации;
- г) наличие коллегиального органа принятия управленческих решений;

**5.** Модель процесса разработки и принятия управленческого решения это:

- а) статическая характеристика системы управления;
- б) схема решения конкретной проблемы;
- в) правила поведения лица принимающего решения;
- г) динамическая характеристика системы управления;

**6.** По времени наступления последствий различают управленческие решения:

- а) текущие, перспективные, стратегические;
- б) динамические, статические;
- в) ординарные, синергические, асинергические;
- г) нет правильного ответа;

7. Синергические управленческие решения это:
- а) решения, приводящие к непропорциональному снижению эффективности;
  - б) решения, эффективности принятия которых соответствует нормам, принятым в рассматриваемой области;
  - в) решения, приводящие к непропорциональному росту перспективности;
  - г) нет правильных ответов;

8. По признаку и характеру учета или не учета изменения условий реализации управленческих решений различают решения:

- а) простые, сложные;
- б) реальные нереальные;
- в) интуитивные, рациональные;
- г) гибкие, жесткие;

9. Рациональные управленческие решения это решения:

- а) позволяющие решить проблему оптимально;
- б) позволяющие решить проблему;
- в) позволяющие решить проблему в реальном масштабе времени;
- г) позволяющие решить проблему в условиях жестких ресурсных ограничений;

10. Теория принятия решений это:

- а) теория игр;
- б) теория оптимальных решений и психологическая теория решений;
- в) теория вероятности;
- г) теория статистических решений;

**Ответы 1-б) 2-в) 3-б) 4-а) 5-г) 6-а) 7-в) 8-г) 9-б) 10-б)**

## **7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **7.1. Основная литература**

1. Юкаева, В. С. Принятие управленческих решений [электронный ресурс]: учебник / В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувинова. – М.: Дашков и Ко, 2012. – 324 с. <http://www.biblioclub.ru/index.php?page=book&id=112334>

2. Балдин, К. В. Управленческие решения [электронный ресурс]: учебник / К. В. Балдин, Е. В. Зубарева, С. Н. Воробьев, А. Б. Уткин. – М.: Дашков и Ко, 2012. – 495 с. (гриф) <http://www.biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115788>

3. Ременников, В. В. Управленческие решения [электронный ресурс]: учебное пособие. – М.: Юнити – Дана, 2012. – 143 с. (гриф) <http://www.biblioclub.ru/book/119002/>

### **7.2. Дополнительная литература**

4. Черняк, В. З. Методы принятия управленческих решений: учебник / В. З. Черняк, И. В. Довдиенко. – М.: Академия, 2013. – 240 с.

5. Учитель, Ю. Г. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник / Ю. Г. Учитель, А. И. Терновой, К. И. Терновой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 384 с. <http://www.biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117136>

6. Вандолиев, В. В. Алгоритм выработки, принятия и реализации управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник / В. В. Вандолиев,. – М.: Лаборатория книги , 2012. – 119 с. <http://www.biblioclub.ru/index.php?page=book&id=140848>

7. Тронин, Ю. Н. Управленческие решения [Электронный ресурс] : учебное пособие / Ю. Н. Тронин, Ю. С. Масленченков. – М.: ЮНИТИ-ДАНА , 2012. – 311 с. <http://www.biblioclub.ru/book/118751/>

8. Карданская, Н. Л. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник / Н. Л. Карданская. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 440 с. <http://www.biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83105>

9. Давыдов, Д. Ю. Анализ последствий управленческих решений [Электронный ресурс]: учебное пособие / Д. Ю. Давыдов, – М.: Лаборатория книги, 2010. – 73 с. <http://www.biblioclub.ru/index.php?page=book&id=86421>

10. Богоудинова, М. А. Финансовый анализ: содержание, методы, влияние на принятие управленческих решений на предприятии [Электронный ресурс]: учебник / М. А. Богоудинова, – М.: Лаборатория книги, 2012. – 108 с. <http://www.biblioclub.ru/index.php?page=book&id=86421>

11. Зайцев М. Г., Варюхин С. Е. Методы оптимизации управления и принятия решений: примеры, задачи, кейсы. – М.: Дело, 2010. – 665 с.

### **7.3. Интернет-ресурсы**

18. Материалы Института МакКинси <http://www.mckinsey.com>

19. Материалы консалтинговой группы «БИГ» <http://www.big.spb.ru/>.

20. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури [Электронный ресурс] // URL: <http://www.hobos.ru/content/view/45/28/>

21. Обзоры по управлению <http://www.cfin.ru>, <http://www.e-management.newmail.ru>

### **8. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Аудитории, оснащенные мультимедийными средствами; компьютерные классы; демонстрационные материалы.