

**Государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования Московской области «Академия социального
управления»**

Кафедра _Государственное и муниципальное управление

**Аннотация
К РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ
«Методы принятия управленческих решений»**

Направление: 38.03.04.

Квалификация(степень)выпускника: бакалавр

Формы обучения: очная, заочная

Нормативный срок обучения

(по очной форме): 4 года

**Москва
2015**

□ 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ.

Освоение дисциплины «Методы принятия управленческих решений» обусловлено миссией образовательных программ (ОП ВО), требованиями ФГОС ВО и является неотъемлемой составляющей профессиональной подготовки студентов всех форм обучения по направлению подготовки 38.03.04. (квалификация (степень) «бакалавр»).

Цель учебной дисциплины заключается в получении обучающимися теоретических знаний о системе методов принятия управленческих решений с последующим применением в профессиональной сфере и практических навыков по решению проблем сложных социально-экономических систем.

Задачи дисциплины:

- сформировать знания основных понятий предмета, методологических и организационных основ разработки и принятия управленческих решений;
- выработать умения организовывать процесс разработки управленческих решений, применять эффективные методы их оптимизации;
- овладеть компетенциями, необходимыми для принятия обоснованных управленческих решений.

2. МЕСТО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

2.1. Цикл учебного плана

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» реализуется в базовой части образовательной программы высшего образования по направлению подготовки 38.03.04 очной и заочной формы обучения.

2.2. Место учебной дисциплины в структурно-логической схеме

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» предназначена для студентов, имеющих базовые знания, полученные при изучении «Социологии», «Математики», «Информационных технологий в управлении», «Статистики», «Теории управления»

В курсе «Методы принятия управленческих решений», базируясь на знаниях, ранее изученных дисциплин, раскрываются прикладные аспекты деятельности государственных и муниципальных управленцев. Данный курс уточняет и конкретизирует управленческие процессы, которые рассматривались в блоке теоретических дисциплин, применительно к конкретной сфере деятельности

Учебная дисциплина реализуется в 5 семестре.

Изучение учебной дисциплины «Методы принятия управленческих решений» является базовым для последующего освоения программного

материала учебных дисциплин базовой и вариативной частей профессионального цикла, а также с раздела учебной и производственной практики.

3. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОПВО (КОМПЕТЕНЦИЯМИ ВЫПУСКНИКА)

способностью находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2);

умением определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения (ПК-1);

умением определять параметры качества управленческих решений и осуществления административных процессов, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры (ПК-21);

умением оценивать соотношение планируемого результата и затрачиваемых ресурсов (ПК-22);

Формируемые компетенции		Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций		
код	наименование	из ФГОС ВО		
ПК-22	умением оценивать соотношение планируемого результата и затрачиваемых ресурсов	Знать	3.1 3.2 3.3 ...	Знать: <ul style="list-style-type: none"> • виды эффектов управляющего воздействия • критерии эффективности управляющих органов и должностных лиц
		Уметь	У.1 У.2 У.3 ...	Уметь: <ul style="list-style-type: none"> • понимать и характеризовать критерии общей и социальной эффективности государственного управления
		Владеть	В.1 В.2 В.3 ...	<ul style="list-style-type: none"> • Владеть: • навыками и аппаратом проведения анализа соотношения планируемого результата и затрачиваемых ресурсов

Формируемые компетенции		Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций		
код	наименование			методами оценки эффективности управленческой деятельности
ОПК-2	способностью находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	Знать	3.1 3.2	Знать: <ul style="list-style-type: none"> теоретические основы принятия организационно-управленческих решений методы оценки результатов и последствий принятого управленческого решения
		Уметь	У.1 У.2	Уметь: <ul style="list-style-type: none"> творчески использовать лучшую отечественную и зарубежную практику в различных сферах государственного и муниципального управления брать на себя ответственность за решения, принимаемые в рамках должностной компетенции
		Владеть	В.1 В.2	Владеть: <ul style="list-style-type: none"> методами и приемами принятия организационно-управленческих решений методами оценки социальной значимости принимаемых управленческих решений
ПК-1	умение определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения	Знать	3.1 3.2	Знать: <ul style="list-style-type: none"> теоретические основы определения эффективности управленческих решений принципы учета неопределенности и рисков при принятии управленческого решения
		Уметь	У.1	Уметь:

Формируемые компетенции		Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций		
код	наименование			
			У.2	<ul style="list-style-type: none"> разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения
		Владеть	В.1 В.2	Владеть: <ul style="list-style-type: none"> адекватными инструментами и технологиями регулирующего воздействия при реализации управленческого решения
ПК-21	умение определять параметры качества управленческих решений и осуществления административных процессов, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры	Знать	З.1 З.2	Знать: <ul style="list-style-type: none"> теоретические и методологические основы принятия управленческих решений требования к осуществлению административных процессов
		Уметь	У.1 У.2	Уметь: <ul style="list-style-type: none"> анализировать административные процессы определять параметры качества осуществления административных процессов
		Владеть	В.1 В.2	<ul style="list-style-type: none"> Владеть: <ul style="list-style-type: none"> навыками выявления отклонений и принимать корректирующие меры, направленные на обеспечение целевых параметров качества управленческих решений навыками оценки качества управленческих решений

☐ **4. ОБЪЕМ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ**

☐ Дисциплина изучается на ___3___ курсе

☐

☐ Очная форма обучения

	Кол-во часов	
	Всего	Модуль

			1-й	2-й	
1. Контактная работа:		64	32	32	<input type="checkbox"/>
лекции (Л)		32	16	16	<input type="checkbox"/>
семинарские занятия (с использованием ИАМ) (СЗ)		18	12	6	<input type="checkbox"/>
практические занятия (с использованием ИАМ) (ПЗ)		14	4	10	<input type="checkbox"/>
Контроль самостоятельной работы		-	-	-	<input type="checkbox"/>
2. Самостоятельная работа (СР):		80	40	40	<input type="checkbox"/>
курсовая работа (проект)					<input type="checkbox"/>
подготовка доклада (сообщения), выполнение реферата (эссе, иных письменных работ)		10	5	5	<input type="checkbox"/>
решение практических заданий, тестов, ответы на контрольные вопросы и т.п.		10	5	5	<input type="checkbox"/>
проработка конспектов лекций, обязательной и дополнительной литературы (с составлением конспекта или без)		10	5	5	<input type="checkbox"/>
составление обзора литературы		10	5	5	<input type="checkbox"/>
подготовка презентации в MSPower Point		10	5	5	<input type="checkbox"/>
выполнение заданий с использованием компьютера и сети Интернет		\10	5	5	<input type="checkbox"/>
разработка анкет, вопросников		10	5	5	<input type="checkbox"/>
другие виды самостоятельной работы		10	5	5	<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>
Общая трудоемкость дисциплины	\часов	144	72	72	<input type="checkbox"/>
	зачетных единиц	4	2	2	<input type="checkbox"/>

ИАМ – интерактивные и активные методы

Заочная форма обучения

Виды учебных занятий	Кол-во часов			
	Всего	Семестр		
		1-й		
1. Контактная работа:	24	24		
лекции (Л)	12	12		
семинарские занятия (с использованием ИАМ) (СЗ)	4	4		
практические занятия (с использованием ИАМ) (ПЗ)	8	8		
контроль самостоятельной работы	<input type="checkbox"/> -	-	<input type="checkbox"/>	
Вид промежуточной аттестации (зачет, экзамен)	<input type="checkbox"/> -	<input type="checkbox"/> -	<input type="checkbox"/>	
2. Самостоятельная работа (СР):	<input type="checkbox"/> 120	120	<input type="checkbox"/>	
курсовая работа (проект)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
подготовка доклада (сообщения),	<input type="checkbox"/> 15	<input type="checkbox"/> 15	<input type="checkbox"/>	

выполнение реферата (эссе, иных письменных работ)							
решение практических заданий, тестов, ответы на контрольные вопросы и т.п.		<input type="checkbox"/>	15	<input type="checkbox"/>	15	<input type="checkbox"/>	
проработка конспектов лекций, обязательной и дополнительной литературы (с составлением конспекта или без)		<input type="checkbox"/>	15	<input type="checkbox"/>	15	<input type="checkbox"/>	
составление обзора литературы		<input type="checkbox"/>	15	<input type="checkbox"/>	15	<input type="checkbox"/>	
подготовка презентации в MSPower Point		<input type="checkbox"/>	15	<input type="checkbox"/>	15	<input type="checkbox"/>	
выполнение заданий с использованием компьютера и сети Интернет		<input type="checkbox"/>	15	<input type="checkbox"/>	15	<input type="checkbox"/>	
разработка анкет, вопросников		<input type="checkbox"/>	15	<input type="checkbox"/>	15	<input type="checkbox"/>	
другие виды самостоятельной работы:		<input type="checkbox"/>	15	<input type="checkbox"/>	15	<input type="checkbox"/>	
		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
Общая трудоемкость дисциплины	часов	<input type="checkbox"/>	144	<input type="checkbox"/>	144	<input type="checkbox"/>	
	зачетных единиц	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	

5. СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

☐ Содержание тем дисциплины

Тема №1. Роль, место и Функции решения в управлении. Типология управленческих решений.

История возникновения и развития теории принятия решений. Основные этапы ее эволюции. Определение понятия управленческого решения. Решение, как процесс. Решение как результат выбора. Решение, как источник власти. Решение и роль руководителя. Отличия управленческого решения от других видов решений. Роль и функции решений в управлении, его место в управленческом процессе. Типология управленческих решений.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Какова роль управленческого решения в управлении организацией?
2. Как и когда зародилась и развивалась наука о принятии решений?
3. Приведите характерные отличия науки управления.
4. Какие научные подходы к управлению при разработке управленческих решений существуют?
5. Перечислите составляющие теории принятия решений.
6. В каких условиях осуществляется принятие решения?
7. Назовите решения, типичные для функций управления.
8. Сформулируйте понятие управленческого решения.
9. Раскройте особенности и отличия управленческого решения от других видов решений, принимаемых на предприятии.
10. Дайте классификацию управленческих решений.
11. Раскройте смысл классификационного признака «по объекту

управления».

12. Раскройте смысл классификационного признака «по масштабу управления».

13. Раскройте смысл классификационного признака «по степени новизны решаемой проблемы».

14. Раскройте смысл классификационного признака «по значимости цели решения».

Тема №2. Эффективность и качество управленческих решений.

Определение понятий качество и эффективность управленческого решения. Критерии качества и эффективности управленческого решения. Понятия оптимального и рационального управленческого решения. Условия, обеспечивающие высокое качество и эффективность управленческого решения. Основные требования, предъявляемые к управленческим решениям. Оценка качества управленческого решения. Факторы, влияющие на принятие управленческих решений. Моральные, психологические, этнические, религиозные ограничения, влияющие на эффективность и качество принимаемого решения. Роль человеческого фактора в процессе принятия управленческого решения. Социально-психологические и этические основы подготовки управленческих решений. Личность руководителя и условия успешного управления. Черты характера и темперамента. Влияние особенностей авторитета личности на принятие управленческого решения. Совершенствование стиля управленческой деятельности. Мотивация поведения как функция управления.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Раскройте понятие качества управленческих решений. факторы, влияющие на качество и эффективность управленческих решений.

2. Перечислите критерии качества управленческих решений и раскройте их сущность.

3. Раскройте понятие эффективность управленческих решений.

4. Перечислите виды эффективности управленческих решений и раскройте их сущность.

5. Назовите факторы, влияющие на качество и эффективность управленческих решений, и дайте им краткую характеристику.

6. Какие могут быть критерии оценки управленческих решений? Приведите примеры.

7. Охарактеризуйте основные подходы к формированию системы критериев оценки управленческих решений.

8. Сформулируйте требования, предъявляемые к управленческим решениям.

9. Моральные, психологические, этнические, ограничения, влияющие на эффективность и качество принимаемого решения.

10. Религиозные ограничения, влияющие на эффективность и качество принимаемого решения.

11. Как влияет человеческий фактор на процесс разработки и принятия управленческих решений?

12. Как вы понимаете лидерство?

13. Чем отличается власть и влияние?

14. Перечислите формы власти?

15. Зависит ли форма власти от конкретной ситуации?

16. Действительно ли харизма предпочтительная форма власти?

17. Каковы минусы законной (традиционной) власти?

18. Перечислите наиболее характерные достоинства и недостатки существующих форм власти?

19. Какие типы власти вы знаете?

20. Каких ошибок следует избегать менеджеру в отношении социально-психологического взаимодействия в процессе разработки и принятия управленческого решения?

21. Почему замалчивание успехов работников может негативно сказаться на процессе разработки и принятия управленческого решения?

22. Какие стили управления существуют?

23. Как происходит принятие решения при авторитарном, либеральном, демократическом стиле управления?

24. Изложите суть концепции управленческой решетки Блейка — Моутон?

25. Как концепция управленческой решетки Блейка — Моутон может быть использована при разработке и принятии управленческих решений?

26. Изложите суть модели Врума — Йеттона.

27. По каким критериям оценивается ситуация при использовании модели Врума — Йеттона?

Тема №3. Методология и организация процесса разработки и принятия управленческого решения. Основные технологии их разработки.

Методологические основы организации процесса разработки управленческого решения. Определение понятий «модель», «метод», «прием», «методология» в процессе разработки и реализации управленческих решений. Основные методы процесса разработки управленческого решения. Принятие управленческих решений на основе методологии системного анализа. Методология системного анализа социально-экономических проблем. Основные этапы системного анализа. Алгоритмы формирования управленческого решения и их основные этапы. Диагностика проблемы, формулировка ограничений и критериев принятия решения, определение альтернатив, анализ и оценка альтернатив, выбор наилучшей альтернативы, реализация, обратная связь. Основные этапы организации процесса разработки управленческого решения.

Информационное обеспечение разработки управленческого решения. Проблема и причины возникновения проблемных ситуаций. Выявление и анализ проблемной ситуации. Основные этапы диагностики проблемы. Целевая ориентация управленческих решений. Понятие цели управленческого решения. Виды целей и основные требования к ним. Основные целевые технологии разработки управленческих решений: инициативно-целевая, программно-целевая, регламентная. Процессорные (организационные) технологии разработки управленческого решения.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Какие уровни принятия управленческих решений существуют?
2. Приведите примеры рутинных решений.
3. Как вы понимаете адаптационный уровень принятия решения?!
4. Для каких организаций наиболее характерны решения, принимаемые на инновационном уровне?
5. Какими навыками должен обладать менеджер для принятия решения на каждом уровне принятия решений?
6. Какие принципы принятия управленческих решений существуют?
7. Какие этапы могут быть включены в процесс разработки и принятия решения при: традиционном менеджменте; системно менеджменте; ситуационном менеджменте; социально-этическом менеджменте; стабилизационном менеджменте?
8. Почему так важна организация процесса разработки и принятия! решения?
9. Что входит в организационный комплекс обеспечения разработки и принятия управленческих решений?
10. Как осуществляется назначение лица, принимающего решения?
11. Какие факторы могут повлиять на назначение лица, принимающего решения?
12. Какие факторы должны учитываться в процессе организации разработки управленческого решения?
13. Раскройте специфику организации разработки незапрограммированных решений.
14. Какие мероприятия осуществляются на этапе подготовки к разработке управленческого решения?
15. Какие мероприятия осуществляются на этапе разработки управленческого решения?
16. Какие мероприятия осуществляются на этапе принятия решения, реализации и оценки результата?
17. Какие внешние и внутренние факторы оказывают влияние на процесс разработки и принятия управленческих решений?

Тема №4. Контроль реализации управленческого решения.

Сущность и процедуры реализации решений. Основные причины

неудач при реализации решений. Понятие и этапы организации выполнения решений. Понятие, функции и причины контроля управленческих решений. Объективная необходимость контроля за реализацией управленческих решений. Основные функции контроля и его классификация. Виды контроля реализации управленческих решений. Процесс контроля и его основные этапы.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Для чего нужен контроль реализации управленческих решений?
2. Всегда ли необходим контроль при реализации управленческих решений?
3. Как осуществляется контроль реализации управленческих решений?
4. Что подлежит контролю при реализации планов и решений?
5. Кто осуществляет контроль?
6. Назовите основные элементы контроля.
7. Какие виды контроля управленческих решений вы знаете?
8. С какими трудностями приходится сталкиваться при контроле реализации управленческих решений?
9. Какие принципы должны соблюдаться при контроле реализации принятых планов и управленческих решений?
10. Что такое предварительный контроль?
11. Что такое текущий контроль?
12. Что такое заключительный контроль?
13. В каких ситуациях особое внимание должно уделяться текущему контролю, а в каких можно обойтись и без него?
14. Для чего осуществляется установление стандартов?
15. Какие мероприятия осуществляются на этапе сопоставления результатов и стандартов?
16. В каких случаях осуществляется пересмотр стандартов?
17. Какую роль играет информация в процессе обеспечения контроля?
18. В чем заключается реализация корректирующих мероприятий?
19. Сформулируйте требования к эффективному контролю.
20. Какова специфика осуществления контроля на международном уровне?
21. Какие инструменты и характеристики эффективного контроля существуют?
22. Какие последствия может иметь отсутствие контроля над процессом реализации управленческих решений?

Тема №5 Методы разработки и принятия управленческих решений.

Методы диагностики проблем, формулирования целей, критериев и ограничений. Методы определения альтернатив, анализа и оценки альтернатив, выбора наилучшей альтернативы. Место прогнозирования в разработке управленческого решения и поиске альтернатив. Методы

прогнозирования. Экспертные методы, их классификация. Особенности экспертных методов. Методы экстраполяции. Параметрические методы. Экспертные методы. Сущность нормативного, экспериментального и индексного методов прогнозирования. Методы формирования множества альтернатив: эмпирические (казуальные); логико-эвристические; абстрактно-логические (математические); рефлексивные. Методы выбора (оценки) альтернатив. Метод сравнения. Индексный метод. Балансовый метод. Метод цепных подстановок. Графический метод. Метод функционально-стоимостного анализа (ФСА). Экономико-математические методы. Сущность многокритериального метода выбора альтернатив. Методы многокритериального выбора: таблица оценок; бинарная решающая матрица; поэтапное сравнение; графоаналитический метод; метод «полигон альтернатив»; метод анализа иерархий; метод «стоимость-эффективность» и «стоимость - выгода». Модели разработки и выбора управленческого решения. Цели моделирования и характеристика моделей. Основные подходы к построению моделей в управлении. Построение моделей. Типы моделей. Моделирование управленческих ситуаций. Кейс-метод. Методы принятия решений. Метод проб и ошибок. Аналитический, статистический и матричный методы, метод математического программирования. Особенности аналитического метода при принятии управленческого решения. Роль статистического метода. Особенности метода математического программирования. Место матричного метода. Активизирующие и эвристические методы. Теоретико-игровой метод. Методы подключения новых интеллектуальных источников.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

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

Тема №6 Разработка и принятие управленческих решений в условиях риска и неопределенности.

Содержание понятий «неопределенность» и «риск» при принятии управленческого решения. Степень риска, способы его измерения. Количественно-качественная оценка риска. Методы снижения степени риска. Классификация рисков. Приемы разработки и выбора управленческого решения в условиях неопределенности и риска. Метод сценариев и метод «дерева решений».

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Как Вы понимаете понятия «неопределенность» и «риск»?
2. Какие способы оценки степени риска существуют?
3. Что такое риск-менеджмент?
4. Что такое чистый и спекулятивный риск?
5. Перечислите этапы исследования риска.
6. Раскройте основные понятия теории игр.
7. Что такое матриц выигрышей и матрица рисков?
8. Как осуществляется выбор решения по критериям Вальда, Гурвица, Сэвиджа?

Тема №7 Управленческие решения и ответственность руководителей за их принятие и реализацию.

Сущность ответственности. Соотношение обязанностей и ответственности руководителя. Виды ответственности. Характеристика технологических, гуманитарных видов ответственности. Юридическая, экономическая, профессиональная, политическая, экологическая, моральная, гражданская, дисциплинарная, материальная и административная ответственность. Государственная, коллективная и личная ответственность. Критерии оценки характера руководства в организации. Варианты взаимодействия руководителя с коллективом и нравственная ответственность. Управление изменениями и конфликтами при разработке и принятии управленческих решений.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Что означает ответственность руководителей за их принятие управленческого решения.
2. Перечислите виды ответственности и дайте им краткую характеристику.
3. Критерии оценки характера руководства в организации.
4. Варианты взаимодействия руководителя с коллективом и нравственная ответственность.
5. Почему управление изменениями и конфликтами имеет такое большое значение при разработке и принятии управленческих решений?

6. Каковы причины изменений?
7. На каких уровнях осуществляются изменения?
8. Перечислите виды изменений?
9. Перечислите проблемы, возникающие на различных этапах проведения изменений.
10. Какие стратегии проведения изменений существуют?
11. Почему возникает конфликт?
12. Перечислите позитивные и негативные последствия конфликта?
13. Как конфликт может повлиять на эффективность управленческого решения?
14. Какие типы конфликтов существуют?
15. Какие уровни конфликтов существуют?
16. Как можно управлять конфликтной ситуацией?

5.2. Тематический план

Очная форма обучения

Наименование разделов (если есть) и тем дисциплины. Форма промежуточной аттестации	Контактная работа, ч				СРС	Всего часов	Компе- тенции	Признак компетенции
	Л	СЗ (с ИАМ)	ПЗ (с ИАМ)	КСР				
Тема 1 Роль, место и Функции решения в управлении. Типология управленческих решений.	2	2			6	10		
Тема 2. Эффективность и качество управленческих решений.	4	4			10	18		
Тема 3 Методология и организация процесса разработки и принятия управленческого решения. Основные технологии их разработки.	8	8			18	34		
Тема 4 Контроль реализации управленческого решения	2	2			6	10		
Тема 5 Методы разработки и принятия управленческих решений	10	10			22	42		
Тема 6 Разработки и принятия управленческих решений в условиях риска и неопределенности	4	4			12	20		
Тема 7 Управленческие решения и ответственность руководителей за их	2	2			6	10		

принятие и реализацию								
-----------------------	--	--	--	--	--	--	--	--

Заочная форма обучения

Наименование разделов (если есть) и тем дисциплины. Форма промежуточной аттестации	Контактная работа, ч				СРС	Всего часов	Компе- тенции	Признак компетенции
	Л	СЗ (с ИАМ)	ПЗ (с ИАМ)	КСР				
Тема 1 Роль, место и Функции решения в управлении. Типология управленческих решений.	2	2			10	14		
Тема 2. Эффективность и качество управленческих решений.	2	2			10	14		
Тема 3 Методология и организация процесса разработки и принятия управленческого решения. Основные технологии их разработки.	2	2			30	34		
Тема 4 Контроль реализации управленческого решения	2	2			6	10		
Тема 5 Методы разработки и принятия управленческих решений	2	2			38	42		
Тема 6 Разработки и принятия управленческих решений в условиях риска и неопределенности	2	2			16	20		
Тема 7 Управленческие решения и ответственность руководителей за их принятие и реализацию	-	-			10	10		

6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

6.1. Методические рекомендации по освоению дисциплины

Методические рекомендации должны мотивировать студента к самостоятельной работе и не должны подменять учебную литературу. Методические рекомендации призваны помочь студенту оптимальным образом организовать процесс изучения дисциплины, спланировать время, выстроить последовательность освоения материала и алгоритм выполнения заданий, организовать работу с учебной литературой и поиск дополнительной информации в различных источниках, провести самоконтроль и т.д. Методические рекомендации на каждом уровне обучения должны способствовать непрерывному развитию у студентов рациональных приемов познавательной деятельности в процессе изучения конкретных дисциплин. Так, методические рекомендации по организации СРС при изучении общенаучных

дисциплин должны помогать им осваивать и совершенствовать деятельность, необходимую для активного слушания лекций, работы с учебной литературой, решения задач, выполнения учебных экспериментов и тем самым создавать условия, способствующие развитию их самостоятельности. Основное назначение всех методических указаний – дать возможность каждому студенту перейти от деятельности, выполняемой под руководством преподавателя, к деятельности, организуемой самостоятельно, к полной замене контроля со стороны преподавателя самоконтролем. Поэтому они должны содержать подробное описание рациональных приемов выполнения перечисленных видов деятельности, критериев оценки выполненных работ, а также рекомендации по эффективному использованию консультаций и по работе при подготовке и сдаче зачета и/или экзамена.

Освоение обучающимися учебной дисциплины «Методы принятия управленческих решений» предполагает изучение материалов дисциплины на аудиторных занятиях и в ходе самостоятельной работы. Аудиторные занятия проходят в форме лекций, семинаров, лабораторных работ и практических занятий. Самостоятельная работа включает разнообразный комплекс видов и форм работы обучающихся.

Для успешного освоения учебной дисциплины и достижения поставленных целей необходимо внимательно ознакомиться с настоящей рабочей программой учебной дисциплины. Ее может представить преподаватель на вводной лекции или самостоятельно обучающийся использует информацию на официальном интернет-сайте АСОУ.

Следует обратить внимание на список основной и дополнительной литературы, которая имеется в электронной библиотечной системе АСОУ, на предлагаемые преподавателем ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет. Эта информация необходима для самостоятельной работы обучающегося.

При подготовке к аудиторным занятиям необходимо помнить особенности каждой формы их проведения.

6.2. Задания для самостоятельной работы (технологическая карта)

Самостоятельная работа студентов, предусмотренная учебным планом в объеме 80 часов для очной формы обучения и 120 часов для заочной, должна способствовать более глубокому усвоению изучаемого курса, формировать навыки исследовательской работы и ориентировать студентов на умение применять теоретические знания на практике.

Самостоятельная работа осуществляется по всем темам дисциплины, по которым требуется дополнительно проработать и проанализировать рассматриваемый материал в объеме запланированных часов. В процессе самостоятельной работы выполняются творческие задания, предусмотренные технологической картой.

Технологическая карта самостоятельной работы

№ п/п	Наименование раздела и тем дисциплины	Лекции	Групповые занятия	Самостоятельная работа	Всего час.
1.	<i>Тема 1</i> Роль, место и Функции решения в управлении. Типология управленческих решений.	2	2	6	10
2.	<i>Тема 2.</i> Эффективность и качество			10	18

	управленческих решений.	4	4		
3.	<i>Тема 3</i> Методология и организация процесса разработки и принятия управленческого решения. Основные технологии их разработки.	8	8	18	34
4.	<i>Тема 4</i> Контроль реализации управленческого решения	2	2	6	10
5.	<i>Тема 5</i> Методы разработки и принятия управленческих решений.	10	10	24	44
6.	<i>Тема 6</i> Разработка и принятие управленческих решений в условиях риска и неопределенности.	4	4	10	18
6.	<i>Тема 7</i> Управленческие решения и ответственность руководителей за их принятие и реализацию.	2	2	6	10
	Итого	32	32	80	144

Темы для самостоятельного изучения	Виды и содержание самостоятельной работы	Формы контроля
1. Роль, место и Функции решения в управлении. Типология управленческих решений.	Изучение рабочей программы дисциплины и методических рекомендаций по ее изучению. Знакомство с основной и дополнительной литературой. Подготовка к групповому занятию	Индивидуальный опрос, выступления с докладами и сообщениями по теме и участие в дискуссии.
2.Эффективность и качество управленческих решений.	Изучение материалов лекции и рекомендованной литературы. Разработка презентаций по теме, подготовка сообщений и докладов. Подготовка выступлений по вопросам группового занятия.	Доклады, презентации, выступления и участие в дискуссии.
3.Методология и организация процесса разработки и принятия управленческого решения. Основные	Изучение основной и дополнительной литературы по теме. Разработка презентаций по теме, подготовка сообщений и докладов. Подготовка выступлений по вопросам группового занятия. Творческое задание:	Доклады, презентации, выступления и участие в дискуссии. Экспресс-опрос,

технологии их разработки.	проанализировать ситуацию в конкретном регионе, районе, городе, организации, выявить и проблемы, сформировать систему целей, критериев и ограничений для разработки управленческого решения по наиболее важной проблеме.	оценка выполнения творческого задания.
4. Контроль реализации управленческого решения.	Изучение основной и дополнительной литературы. Подготовка докладов, презентаций и рефератов по рекомендованным темам.	Доклады, презентации, выступления и участие в дискуссии.
5. Разработка и принятие управленческих решений в условиях риска и неопределенности.	Изучение основной и дополнительной литературы по теме. Разработка презентаций по теме, подготовка сообщений и докладов. Подготовка выступлений по вопросам группового занятия. Творческое задание: на основе выбранной системы целей, критериев и ограничений сформировать альтернативы решения, их проанализировать и оценить.	Доклады, презентации, выступления и участие в дискуссии. Экспресс-опрос, оценка выполнения творческого задания.
6. Разработка и принятие управленческих решений в условиях риска и неопределенности.	Изучение основной и дополнительной литературы по теме занятия. Подготовка сообщений и докладов. Творческое задание: Сформировать исходную матрицу, соответствующую Вашей проблемной ситуации. Пересчитать исходную матрицу в матрицу рисков. С использованием соответствующих критериев и матриц обосновать выбор альтернативы решения.	Доклады, презентации, выступления и участие в дискуссии. Экспресс-опрос, оценка выполнения творческого задания.
7. Управленческие решения и ответственность руководителей за их принятие и реализацию.	Изучение основной и дополнительной литературы по теме занятия. Подготовка к групповому занятию.	Доклады, презентации, выступления и участие в дискуссии.

При изучении дисциплины предусматриваются и другие виды самостоятельной работы, которые могут быть индивидуально рекомендованы преподавателем конкретным студентам для дополнительного изучения некоторых тем:

конспектирование основополагающих трудов по теории принятия решений;

работа с нормативными документами и законодательной базой;

поиск и обзор научных публикаций и электронных источников информации;

работа с тестами и вопросами для самопроверки;

моделирование и/или анализ конкретных проблемных ситуаций;
обработка статистических данных, нормативных материалов;
составление выводов и рекомендаций на основе проведенного анализа.

Результаты освоения дисциплины «Методы принятия управленческих решений» достигаются за счет использования в процессе обучения традиционных и инновационных методов и технологий формирования отмеченных профессиональных компетенций у студентов. Учебным планом предусматриваются:

лекционные и групповые занятия с применением интерактивных технологий (деловые игры, учебные вычислительные эксперименты, разработка и принятие решений в отношении конкретных проблемных ситуаций);

занятия в форме групповых дискуссий (дебаты, круглый стол, конференции) с групповым и индивидуальным анализом практических ситуаций;

выполнение письменных работ (реферирование и аннотирование специальных текстов, доклады, презентации).

Контроль усвоения дисциплины осуществляется путем проведения и оценки контрольных работ, оценки выступлений на групповых и практических занятиях, курсовой работы, зачетов и экзамена.

6.3. Задания для подготовки к семинарским (практическим) занятиям

З а н я т и е п о т е м е 1

РОЛЬ, МЕСТО И ФУНКЦИИ РЕШЕНИЙ В УПРАВЛЕНИИ, ТИПОЛОГИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Ц е л ь : сформировать понимание сущности, роли и места решений в управлении, его содержания и функций.

Ф о р м а п р о в е д е н и я : обсуждение вопросов, выступление с докладами, сообщениями, индивидуальный опрос.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Сущность и содержание управленческого решения, его отличия от других видов решений.

2. Роль и функции решений в управлении, его место в управленческом процессе.

3. Виды управленческих решений и их классификация.

ТЕМЫ ДОКЛАДОВ, РЕФЕРАТОВ, ПРЕЗЕНТАЦИЙ

- ☐ История формирования теории принятия решений, как науки.
- ☐ Этапы эволюции теории принятия решений.
- ☐ Составляющие теории принятия решений.

- ☐ Управленческое решение и планирование.
- ☐ Управленческое решение и организация.
- ☐ История формирования теории принятия решений, как науки.
- ☐ Управленческое решение и планирование.
- ☐ Управленческое решение и организация.
- ☐ Виды управленческих решений.

З а н я т и е п о т е м е 2

ЭФФЕКТИВНОСТЬ И КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Ц е л ь : сформировать знания о качестве управленческих решений и системе критериев, определяющих это понятия.

Ф о р м а п р о в е д е н и я : обсуждение вопросов, выступление с докладами, сообщениями, индивидуальный опрос, дискуссия.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Понятие качества управленческого решения.
2. Критерии качества управленческого решения.
3. Условия, обеспечивающие высокое качество управленческого решения.

ТЕМЫ ДОКЛАДОВ, РЕФЕРАТОВ, ПРЕЗЕНТАЦИЙ

1. Основные требования, предъявляемые к управленческим решениям, их взаимосвязь с качеством управленческого решения.
2. Факторы, влияющие на принятие управленческих решений.
3. Оценка качества управленческого решения.

Л и т е р а т у р а : [1, с. 45-52]; [2, с.14-22, 46-58]; [3, с.10-18]

З а н я т и е п о т е м е 2

ЭФФЕКТИВНОСТЬ И КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Ц е л ь : сформировать знания об эффективности управленческих решений и системе критериев, определяющих это понятия.

Ф о р м а п р о в е д е н и я : обсуждение вопросов, выступление с докладами, сообщениями, индивидуальный опрос, дискуссия.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Понятие эффективности управленческого решения. Критерии

эффективности управленческого решения.

2. Виды эффективности управленческих решений.

3. Условия, обеспечивающие высокую эффективность управленческого решения.

4. Целевая ориентация управленческих решений, как один из важнейших факторов его эффективности и качества.

ТЕМЫ ДОКЛАДОВ, РЕФЕРАТОВ, ПРЕЗЕНТАЦИЙ

1. Эффективность управленческого решения, как один из важнейших критериев его качества.

3. Моральные, психологические, этнические, религиозные ограничения, влияющие на эффективность и качество принимаемого решения.

4. Оценка эффективности управленческого решения.

2. Целевая ориентация управленческих решений. Понятие цели управленческого решения. Виды целей и основные требования к ним.

Л и т е р а т у р а: [1, с. 45-52]; [2, с.14-22, 46-58]; [3, с.10-18]

З а н я т и е п о т е м е 3(1)

МЕТОДОЛОГИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

Ц е л ь: : сформировать знания о методах, способах, приемах, методиках, об алгоритмах, уровнях, технологиях и основах организации разработки и принятия управленческого решения.

Ф о р м а п р о в е д е н и я: обсуждение вопросов, выступление с докладами, сообщениями, индивидуальный опрос, дискуссия.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Понятие метода, способа, приема, методики разработки и принятия управленческого решения.

1. Уровни принятия управленческих решений.

2. Алгоритмы разработки и принятия управленческого решения, их особенности при различных типах менеджмента.

3. Технологии разработки управленческих решений, их краткая характеристика.

4. Сущность и общее содержание процесса организации разработки и принятия управленческого решения.

ТЕМЫ ДОКЛАДОВ, РЕФЕРАТОВ, ПРЕЗЕНТАЦИЙ

- ☐ Методы, способы, приемы, как система разработки и принятия управленческого решения.
- ☐ Сущность селективного уровня принятия решения и навыки, необходимые управленцам для принятия решений на этом уровне.
- ☐ Сущность адаптационного уровня принятия решения и навыки, необходимые управленцам для принятия решений на этом уровне.
- ☐ Сущность инновационного уровня принятия решения и навыки, необходимые управленцам для принятия решений на этом уровне.
- ☐ Сущность, содержание и особенности алгоритма разработки и принятия управленческого решения, при традиционном менеджменте.
- ☐ Сущность, содержание и особенности алгоритма разработки и принятия управленческого решения, при системном менеджменте.
- ☐ Сущность, содержание и особенности алгоритма разработки и принятия управленческого решения, при ситуационном менеджменте.
- ☐ Алгоритмы разработки управленческих решений, характерные для различных видов управленческой деятельности.
- ☐ Инициативно-целевая технология разработки управленческих решений и особенности ее применения.
- ☐ Программно-целевая технология разработки управленческих решений и особенности ее применения.
- ☐ Регламентная технология разработки управленческих решений и особенности ее применения.

Л и т е р а т у р а: [1, с. 53-68]; [2, с. 58-103]; [3, с.42-45, 48-54]

З а н я т и е п о т е м е 3(2)

МЕТОДОЛОГИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

Ц е л ь: сформировать знания о структуре общего цикла разработки и принятия управленческих решений и содержании работ на этапе диагностики проблемы, формулировки цели, критериев и ограничений.

Ф о р м а п р о в е д е н и я: обсуждение вопросов, выступление с докладами, сообщениями, индивидуальный опрос, дискуссия.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Характеристика обобщенного цикла разработки и принятия управленческого решения.
2. Анализ ситуации, формирования поля проблем, выявление наиболее важных и первоочередных проблем. Диагностика проблемы, ее основные этапы.
3. Методы формулирования цели, критериев и ограничений решения, их характеристика и рекомендации по применению.

ТЕМЫ ДОКЛАДОВ, РЕФЕРАТОВ, ПРЕЗЕНТАЦИЙ

1. Ситуационный анализ, как метод принятия управленческих решений.
2. Соотношение идентификации и диагностики проблемы, необходимость и достаточность их проведения.
3. Системный анализ, как метод определения первоочередных проблем.
4. СМАРТ ТЕСТ, как метод формулирования цели решения.
5. Дерево целей, как графоаналитический метод определения системы целей решения и критериев ее достижения.

Л и т е р а т у р а: [1, с. 53-68]; [2, с. 58-103]; [3, с.42-45, 48-54]

З а н я т и е п о т е м е 3(3)

МЕТОДОЛОГИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

Ц е л ь: сформировать умения организации разработки и принятия управленческих решений на этапе диагностики проблемы, формулировки критериев и ограничений.

Ф о р м а п р о в е д е н и я : деловая игра (анализ конкретных ситуаций, диагностика проблемы).

ЗАДАНИЯ НА ИГРУ

1. Проанализировать ситуацию в конкретном городе, районе, организации (где проживаете, работаете, учитесь) и определить возможные проблемы. Построить поле проблем. Выявить наиболее актуальные проблемы, из них - наиболее важную (первоочередную) проблему.
2. Провести идентификацию (диагностику) первоочередной проблемы.

Л и т е р а т у р а: [1, с. 53-68]; [2, с...58-103]; [3,с.42-45, 48-54]

З а н я т и е п о т е м е 3(4)

МЕТОДОЛОГИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

Ц е л ь: сформировать умения организации разработки и принятия управленческих решений на этапе диагностики проблемы, формулировки критериев и ограничений.

Ф о р м а п р о в е д е н и я : деловая игра (анализ конкретных ситуаций, формулирование цели решения, определение системы критериев и ограничений решения).

ЗАДАНИЯ НА ИГРУ

1. Используя, изученные методы оптимизации управленческих решений, результаты работы, полученных на предыдущем этапе разработки решения, сформулировать возможную цель решения конкретной проблемы, системы критериев и ограничений.

Л и т е р а т у р а: [1, с. 53-68]; [2, с...58-103]; [3,с.42-45, 48-54]

З а н я т и е п о т е м е 4

КОНТРОЛЬ разработки, принятия и РЕАЛИЗАЦИИ

УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

Ц е л ь: сформировать знания, необходимых для контроля процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений.

Ф о р м а п р о в е д е н и я: обсуждение вопросов, выступление с докладами, сообщениями, индивидуальный опрос, дискуссия.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. В чем состоит механизм реализации управленческого решения?
2. Кто осуществляет контроль?
3. Перечислите функции и виды контроля.
4. Охарактеризуйте этапы процесса контроля.
5. Какие трудности возникают при контроле реализации управленческого решения?

ТЕМЫ ДОКЛАДОВ, РЕФЕРАТОВ, ПРЕЗЕНТАЦИЙ

1. Функции, виды и содержание контроля.
2. Процесс осуществления контроля.
3. Инструменты и характеристики эффективного контроля реализации управленческих решений.
4. Сущность и виды ответственности руководителей за принятые решения.

Л и т е р а т у р а: [1, с.213-235]; [2, с.214-226]; [3, с..109-117]

З а н я т и е п о т е м е 5(1)

МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Ц е л ь: сформировать знания о содержании и методах работы менеджера на этапе диагностики проблемы, формулировки критериев и ограничений.

Ф о р м а п р о в е д е н и я: обсуждение вопросов, выступление с докладами, сообщениями, индивидуальный опрос, дискуссия.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

- 1.Методы ситуационного анализа и их предназначение.
- 2.Кейс-метод, его краткая характеристика и рекомендации по использованию.
- 3.Мозговая атака, его краткая характеристика и рекомендации по использованию.

4.Двухтуровое анкетирование, его краткая характеристика и рекомендации по использованию.

ТЕМЫ ДОКЛАДОВ, РЕФЕРАТОВ, ПРЕЗЕНТАЦИИ

- 1.Продemonстрировать применение кейс-метода для анализа конкретной проблемной ситуации.
- 2.Продemonстрировать применение мозговой атаки для анализа конкретной проблемной ситуации.
- 3.Продemonстрировать применение двухтурового анкетирования для анализа конкретной проблемной ситуации.

Л и т е р а т у р а: [1, с.79-95]; [2,с..180-214]; [3, с.87-109]

З а н я т и е п о т е м е 5(2)

МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Ц е л ь: сформировать умения применять методы ситуационного анализа на этапе диагностики проблемы, формулировки критериев и ограничений.

Ф о р м а п р о в е д е н и я: деловая игра (анализ конкретных ситуаций, сформировать систему критериев и ограничений решения).

ЗАДАНИЯ НА ИГРУ

1. Используя, изученные методы оптимизации управленческих решений, результаты работы, полученных на предыдущем этапе разработки решения, уточнить возможную цель решения, систему критериев и ограничений.

Л и т е р а т у р а: [1, с.79-95]; [2,с..180-214]; [3, с.87-109]

З а н я т и е п о т е м е 5(3)

МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Ц е л ь: сформировать знания о содержании и методах работы менеджера на этапе диагностики проблемы, формулировки критериев и ограничений.

Ф о р м а п р о в е д е н и я: обсуждение вопросов, выступление с докладами, сообщениями, индивидуальный опрос, дискуссия.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Понятие и типы моделей.
2. Классификация экономико-математических моделей.
3. Проблемы моделирования.

ТЕМЫ ДОКЛАДОВ, РЕФЕРАТОВ, ПРЕЗЕНТАЦИИ

1. Модели теории игр, их предназначение и краткая характеристика.
2. Модели теории массового обслуживания, их предназначение и краткая характеристика.
3. Модели теории управления запасами, их предназначение и краткая характеристика.
4. Имитационные модели, их предназначение и краткая характеристика.

Л и т е р а т у р а: [1, с.99-123]; [2, с.180-214]; [3, с.87-109]

З а н я т и е п о т е м е 5(4)

МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Ц е л ь: сформировать знания, необходимых для применения методов разработки и принятия управленческих решений на этапе определения альтернатив.

Ф о р м а п р о в е д е н и я: обсуждение вопросов, выступление с

докладами, сообщениями, индивидуальный опрос, дискуссия.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Методы генерации альтернатив, их предназначение и краткая характеристика.
2. Мозговая атака, его краткая характеристика и рекомендации по использованию.
3. Морфологический анализ, его краткая характеристика и рекомендации по использованию.

ТЕМЫ ДОКЛАДОВ, РЕФЕРАТОВ, ПРЕЗЕНТАЦИЙ

1. Метод фокальных объектов, его краткая характеристика и рекомендации по использованию.
2. Метод генерирования случайных ассоциаций, его краткая характеристика и рекомендации по использованию.
3. Метод фокальных объектов, его краткая характеристика и рекомендации по использованию.
4. Метод контрольных вопросов, его краткая характеристика и рекомендации по использованию.

Л и т е р а т у р а: [1, с.127-135]; [2, с.180-214]; [3, с.87-109]

З а н я т и е п о т е м е 5(5)

МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Ц е л ь: сформировать умения применять методы генерации альтернатив на этапе определения альтернатив (вариантов) решения.

Ф о р м а п р о в е д е н и я: деловая игра (анализ конкретных ситуаций, сформировать систему критериев и ограничений решения).

ЗАДАНИЯ НА ИГРУ

1. Используя, изученные методы оптимизации управленческих решений, результаты работы на предыдущих этапах разработки решения, определить альтернативы (варианты) решения конкретной проблемы.

Л и т е р а т у р а: [1, с.127-135]; [2, с.180-214]; [3, с.87-109]

З а н я т и е п о т е м е 5(6)

МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Ц е л ь: сформировать знания, необходимых для применения методов разработки и принятия управленческих решений на этапе оценки альтернатив.

Ф о р м а п р о в е д е н и я: обсуждение вопросов, выступление с докладами, сообщениями, индивидуальный опрос, дискуссия.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

- 1.Методы многокритериальной оценки, их краткая характеристика.
- 2.Свойства критериев оценки альтернатив.
- 3.Прямые методы оценки альтернатив, общая схема их использования.

ТЕМЫ ДОКЛАДОВ, РЕФЕРАТОВ, ПРЕЗЕНТАЦИЙ

- 1.Методы порогов несравнимости, их краткая характеристика.
- 2.Продемонстрировать на конкретном примере применение прямых методов для оценки альтернатив.
- 3.Продемонстрировать на конкретном примере применение методов порогов несравнимости для оценки альтернатив

Л и т е р а т у р а: [1, с.136-141]; [2,с..180-214]; [3, с.87-109]

З а н я т и е п о т е м е 5(7)

МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Ц е л ь: сформировать умения, необходимых для применения прямых методов многокритериальной оценки альтернатив решения.

Ф о р м а п р о в е д е н и я: деловая игра (оценка альтернатив решения).

ЗАДАНИЯ НА ИГРУ

1. Используя, изученные методы оптимизации управленческих решений,

результаты работы на предыдущих этапах разработки решения, оценить альтернативы (варианты) решения конкретной проблемы.

Л и т е р а т у р а: [1, с.136-141]; [2,с..180-214]; [3, с.87-109]

З а н я т и е п о т е м е 5(8)

МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Ц е л ь: сформировать знания, необходимых для применения методов разработки и принятия управленческих решений на этапе оценки альтернатив.

Ф о р м а п р о в е д е н и я: обсуждение вопросов, выступление с докладами, сообщениями, индивидуальный опрос, дискуссия.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

- 1.Методы экспертной оценки, их краткая характеристика.
- 2.Алгоритм формирования оценочной системы.
- 3.Метод средней точки.
- 4.Метод попарного сравнения.

ТЕМЫ ДОКЛАДОВ, РЕФЕРАТОВ, ПРЕЗЕНТАЦИЙ

- 1.Методы получения количественных экспертных оценок.
2. Методы получения качественных экспертных оценок.

Л и т е р а т у р а: [1, с.141-150]; [2,с..180-214]; [3, с.87-109]

З а н я т и е п о т е м е 5(9)

МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Ц е л ь: сформировать умения, необходимых для применения методов экспертной оценки альтернатив решения.

Ф о р м а п р о в е д е н и я: деловая игра (оценка альтернатив решения).

ЗАДАНИЯ НА ИГРУ

1. Используя, изученные методы оптимизации управленческих решений, результаты работы на предыдущих этапах разработки решения, оценить альтернативы (варианты) решения конкретной проблемы.

Л и т е р а т у р а: [1, с.141-150]; [2,с..180-214]; [3, с.87-109]

З а н я т и е п о т е м е 5(10)

МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Ц е л ь: сформировать знания, необходимых для применения методов разработки и принятия управленческих решений на этапе оценки альтернатив.

Ф о р м а п р о в е д е н и я: обсуждение вопросов, выступление с докладами, сообщениями, индивидуальный опрос, дискуссия.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

- 1.Методы экспертной оценки, их краткая характеристика.
- 2.Алгоритм формирования оценочной системы.
- 3.Метод средней точки.
- 4.Метод попарного сравнения.

ТЕМЫ ДОКЛАДОВ, РЕФЕРАТОВ, ПРЕЗЕНТАЦИЙ

- 1.Методы получения количественных экспертных оценок.
2. Методы получения качественных экспертных оценок.

Л и т е р а т у р а: [1, с.141-150]; [2,с..180-214]; [3, с.87-109]

З а н я т и е п о т е м е 6(1)

РАЗРАБОТКА И ВЫБОР УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ РИСКА И НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ.

Ц е л ь: сформировать знания, необходимых для разработки и выбора управленческих решений в условиях риска и неопределенности.

Ф о р м а п р о в е д е н и я: обсуждение вопросов, выступление с докладами, сообщениями, индивидуальный опрос, дискуссия.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Сущность неопределенности и риска.
2. Способы оценки степени риска.
3. Приемы выбора управленческих решений в условиях риска.
4. Приемы выбора управленческих решений в условиях неопределенности.

ТЕМЫ ДОКЛАДОВ, РЕФЕРАТОВ, ПРЕЗЕНТАЦИЙ

1. Классификация рисков.
2. Управление рисками при принятии управленческих решений.
3. «Дерево решений», как метод принятия решений в условиях риска.

Л и т е р а т у р а: [1, с.141-150]; [2, с.180-214]; [3, с.87-109]

З а н я т и е п о т е м е 6(2)

МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Ц е л ь: сформировать умения, , необходимых для разработки и выбора управленческих решений в условиях риска и неопределенности.

Ф о р м а п р о в е д е н и я: на основе изученных приемов провести вычисления и обоснования и оценить альтернативы решения, принимаемого в условиях риска, или неопределенности.

ЗАДАНИЯ НА ЗАНЯТИЕ

1. Сформировать исходную матрицу, соответствующую Вашей проблемной ситуации. Пересчитать исходную матрицу в матрицу рисков. С использованием соответствующих критериев и матриц обосновать выбор альтернативы решения.

Л и т е р а т у р а: [1, с.185-211]; [2, с.180-214]; [3, с.87-109]

З а н я т и е п о т е м е 7

Управленческие решения и ответственность руководителей за их принятие и реализацию.

Ц е л ь: сформировать знания, по ответственности руководителей за принятие и реализацию управленческих решений.

Ф о р м а п р о в е д е н и я: обсуждение вопросов, выступление с докладами, сообщениями, индивидуальный опрос, дискуссия.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Ответственность, как обязательный атрибут деятельности руководителя.
2. Виды ответственности.
3. Профессиональная ответственность.
4. Юридическая и дисциплинарная ответственность.
5. Этическая ответственность. Суть политической и партийной ответственности.

ТЕМЫ ДОКЛАДОВ, РЕФЕРАТОВ, ПРЕЗЕНТАЦИЙ

1. Технологическая ответственность. Виды технологической ответственности, их характеристика.
2. Профессионализм должностных лиц, формирующих управленческие решения.
3. Гуманитарная ответственность. Виды гуманитарной ответственности, их характеристика.
4. Критерии оценки характера руководства в организации.
5. Варианты взаимодействия руководителя с коллективом и нравственная ответственность.

Л и т е р а т у р а: [1, с.237-255]; [2, с.180-214]; [3, с.87-109]

Освоение предлагаемых в дисциплине материалов предполагает самостоятельную, активную, творческую работу студентов. Каждая тема дисциплины должна быть в той или иной форме проработана. Закрепление материала проводится на практических занятиях.

При подготовке к практическому занятию рекомендуется следующий порядок работы студента:

1. Внимательно изучите план занятия, определите место темы занятия в общем содержании и учебном плане изучения дисциплины, ее связь с

другими темами.

2. Прочтите электронный вариант лекции по теме, найдите и проработайте соответствующие разделы в рекомендованных учебниках и дополнительной литературе.

3. После ознакомления с теоретическим материалом ответьте на вопросы для самопроверки.

4. Продумайте свое понимание значимости темы, её важности в своем профессиональном становлении.

5. Выявите дискуссионные вопросы и сформулируйте свою точку зрения на них, аргументируя ее.

6. Продумайте развернутые ответы на предложенные вопросы, опираясь на материал лекций, расширяя и дополняя его данными из учебников, дополнительной литературы.

Желательно к каждому занятию самостоятельно подготовить выступление по одному из вопросов темы. В ходе занятия необходимо участвовать в обсуждении темы, высказывать свое мнение, отстаивать свою позицию, слушать и оценивать различные точки зрения, конструктивно полемизировать, находить точки соприкосновения разных позиций.

7. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Форма промежуточной аттестации обучающегося по учебной дисциплине

Контрольным мероприятием промежуточной аттестации обучающихся (очная форма обучения) по учебной дисциплине является письменный дифференцированный зачет по итогам первого модуля обучения (11 модуля учебного плана) и экзамена, проводимого в устной форме по итогам второго модуля (12 модуль учебного плана).

Для студентов заочной формы обучения контрольным мероприятием промежуточной аттестации по итогам семестра является экзамен, проводимый в устной форме.

На экзамен привлекаются студенты, в обязательном порядке, набравшие по итогам текущего контроля менее 60% зачетных единиц. Остальные студенты привлекаются на экзамен по их желанию – повысить итоговую оценку за дисциплину.

7.2. Примерный перечень контрольных заданий к промежуточной аттестации

ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ БЛОК ВОПРОСОВ

1. Какова роль управленческого решения в управлении организацией?
2. Как и когда зародилась и развивалась наука о принятии решений?
3. Приведите характерные отличия науки управления.

4. Какие научные подходы к управлению при разработке управленческих решений существуют?
5. Перечислите составляющие теории принятия решений.
6. В каких условиях осуществляется принятие решения?
7. Назовите решения, типичные для функций управления.
8. Сформулируйте понятие управленческого решения.
9. Раскройте особенности и отличия управленческого решения от других видов решений, принимаемых на предприятии.
10. Дайте классификацию управленческих решений.
11. Раскройте понятие качества управленческих решений. Факторы, влияющие на качество и эффективность управленческих решений.
12. Перечислите критерии качества управленческих решений и раскройте их сущность.
13. Раскройте понятие эффективности управленческих решений.
14. Перечислите виды эффективности управленческих решений и раскройте их сущность.
15. Назовите факторы, влияющие на качество и эффективность управленческих решений, и дайте им краткую характеристику.
16. Какие могут быть критерии оценки управленческих решений? Приведите примеры.
17. Охарактеризуйте основные подходы к формированию системы критериев оценки управленческих решений.
18. Сформулируйте требования, предъявляемые к управленческим решениям.
19. Моральные, психологические и этические ограничения. Их «влияние на эффективность и качество принимаемого решения.
20. Религиозные ограничения и их влияние на эффективность и качество принимаемого решения.
21. Какие уровни принятия управленческих решений существуют?
22. Приведите примеры рутинных решений.
23. Как вы понимаете адаптационный уровень принятия решения?!
24. Для каких организаций наиболее характерны решения, принимаемые на инновационном уровне?
25. Какими навыками должен обладать менеджер для принятия решения на каждом уровне принятия решений?
26. Какие принципы принятия управленческих решений существуют?
27. Какие этапы могут быть включены в процесс разработки и принятия решения при: традиционном менеджменте; системно менеджменте; ситуационном менеджменте; социально-этическом менеджменте; стабилизационном менеджменте?
28. Почему так важна организация процесса разработки и принятия решения?
29. Что входит в организационный комплекс обеспечения разработки и принятия управленческих решений?
30. Как осуществляется назначение лица, принимающего решения?

31. Для чего нужен контроль реализации управленческих решений?
32. Всегда ли необходим контроль при реализации управленческих решений?
33. Как осуществляется контроль реализации управленческих решений?
34. Что подлежит контролю при реализации планов и решений?
35. Кто осуществляет контроль?
36. Назовите основные элементы контроля.
37. Какие виды контроля управленческих решений вы знаете?
38. С какими трудностями приходится сталкиваться при контроле реализации управленческих решений?
39. Какие принципы должны соблюдаться при контроле реализации принятых планов и управленческих решений?
40. Что такое предварительный контроль?
41. Что такое текущий контроль?
42. Что такое заключительный контроль?
43. В каких ситуациях особое внимание должно уделяться текущему контролю, а в каких можно обойтись и без него?
44. Для чего осуществляется установление стандартов?
45. Какие мероприятия осуществляются на этапе сопоставления результатов и стандартов?
46. В каких случаях осуществляется пересмотр стандартов?
47. Какую роль играет информация в процессе обеспечения контроля?
48. В чем заключается реализация корректирующих мероприятий?
49. Сформулируйте требования к эффективному контролю.
50. Какова специфика осуществления контроля на международном уровне?
51. Перечислите типы задач принятия управленческих решений.
52. Что такое прогнозирование и как оно может использоваться для принятия управленческих решений?
53. Приведите классификацию методов прогнозирования.
54. Что такое экспертное прогнозирование?
55. Какие методы экспертного прогнозирования вы знаете?
56. Что такое логическое и функционально-логическое прогнозирование?
57. Перечислите методы логического и функционально-логического прогнозирования.
58. В чем состоит сущность метода сценариев?
59. Что такое структурное прогнозирование?
60. Какие математические методы параметрического прогнозирования вы знаете?
61. Какие методы прогнозирования по аналогии существуют?
62. Какие комплексные системы прогнозирования существуют?
63. Раскройте суть метода ПАТТЕРН.
64. Для чего используется метод цепных подстановок?

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

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

67.Что такое модель?

68.Может ли использоваться моделирование для принятия управленческих решений?

69.Какие типы моделей вы знаете?

70.Раскройте основные этапы процесса построения модели.

71.Какие проблемы моделирования существуют?

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

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

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

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

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

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

78.Раскройте суть метода «мозговой атаки».

79.Каковы правила проведения «мозговой атаки»?

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

81.Что означает ответственность руководителей за их принятие управленческого решения.

82. Перечислите виды ответственности и дайте им краткую характеристику.

83. Критерии оценки характера руководства в организации.

84. Варианты взаимодействия руководителя с коллективом и нравственная ответственность.

АНАЛИТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

□ Проанализировать ситуацию в конкретном городе, районе, организации (где проживаете, работаете, учитесь) и определить возможные проблемы. Построить поле проблем. Выявить наиболее актуальные проблемы, из них - наиболее важную (первоочередную) проблему.

2. Используя, изученные методы оптимизации управленческих решений, сформулировать возможную цель решения конкретной проблемы.

3.Используя, изученные методы оптимизации управленческих решений, на основе конкретной цели решения сформировать систему критериев и ограничений .

4. Используя, «Морфологический анализ», другие методы оптимизации управленческих решений, определить альтернативы (варианты) решения конкретной проблемы.
5. Используя, изученные методы оптимизации управленческих решений, оценить альтернативы (варианты) решения конкретной проблемы
6. Сформировать исходную матрицу, соответствующую Вашей проблемной ситуации. С использованием соответствующих критериев и матриц обосновать выбор альтернативы решения.
7. Сформировать исходную матрицу, соответствующую Вашей проблемной ситуации. Пересчитать исходную матрицу в матрицу рисков.
8. Сформировать исходную матрицу, соответствующую Вашей проблемной ситуации. Пересчитать исходную матрицу в матрицу рисков. С использованием соответствующих критериев и матриц обосновать выбор альтернативы решения.
9. Используя, изученные методы оптимизации управленческих решений определить основные задачи, необходимые для достижения цели решения.
10. Используя, изученные методы оптимизации управленческих решений сформировать способы достижения цели для конкретной альтернативы.
11. Используя, изученные методы оптимизации управленческих решений определить ресурсы необходимые для достижения цели решения.

7.3. Критерии и процедура оценки знаний, умений и компетенций (рейтинговая оценка) по учебной дисциплине при промежуточной аттестации

Интегральные рейтинговые показатели формируются на основе оценки знаний студента по изучаемым дисциплинам в течение семестра/модуля (блок 1), по итогам зачетно-экзаменационных испытаний (блок 2) и оценки социальных характеристик студента (блок 3).

При этом устанавливаются следующие весовые коэффициенты для блоков рейтинговой оценки:

- ☐ блок 1 – результаты текущего контроля знаний в течение семестра – весовой коэффициент 0,5;
- ☐ блок 2 – результаты промежуточной аттестации – весовой коэффициент 0,4;
- ☐ блок 3 – оценка социальных характеристик студента – весовой коэффициент 0,1.

Сопоставимость рейтинговых показателей студента по разным дисциплинам и блокам академического рейтинга обеспечивается принятием единого механизма оценки знаний студентов, выраженного в процентах, согласно которому 100% – это полное усвоение знаний по учебной дисциплине, соответствующее требованиям учебной программы.

Если студент получает рейтинговую оценку ниже 100%, то это означает, что определенная доля от общего необходимого объема знаний студентом не усвоена. Максимальный результат, который может быть достигнут студентом по каждому из блоков рейтинговой оценки, – 100%.

Суммирование вышеуказанных весовых коэффициентов (в процентах) позволяет сформулировать интегральный рейтинговый показатель в рамках нижеприведенной шкалы соответствия пятибалльных, рейтинговых и европейских оценок.

Шкала соответствия пятибалльных, рейтинговых и европейских оценок

5-балльная оценка	Рейтинговая оценка, %	Европейская оценка
5 – «отлично»	90–100	A
4 – «хорошо»	82–89	B
	75–81	C
3 – «удовлетворительно»	67–74	D
	60–66	E
2 – «неудовлетворительно»	Менее 60	F

Результирующей оценкой по учебной дисциплине является оценка, полученная студентом по итогам всех форм текущего контроля в модуле (для очников) и семестре (для заочников). Оценка по блоку 1 суммируется с оценками по блокам 2 и 3. При этом должен использоваться накопительный принцип формирования оценки по результатам каждого модуля (максимум 100%).

Критерии оценки ответа на вопросы теоретического блока

XX–XX баллов – обучающийся глубоко и прочно освоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно его излагает, тесно увязывает с задачами и будущей деятельностью, не затрудняется с ответом при видоизменении задания, свободно справляется с задачами и практическими заданиями, правильно обосновывает принятые решения, умеет самостоятельно обобщать и излагать материал, не допуская ошибок;

XX–XX баллов – обучающийся твердо знает программный материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, может правильно применять теоретические положения и владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических заданий;

XX–XX баллов – обучающийся освоил основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении программного материала и испытывает затруднения в выполнении практических заданий;

XX–XX баллов – обучающийся не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, с большими затруднениями выполняет практические задания, задачи.

Критерии оценки аналитических заданий

XX–XX баллов – задания выполнены верно, даны ясные аналитические выводы к решению задачи, подкрепленные теорией;

XX–XX баллов – задания выполнены верно, отмечается хорошее развитие аргумента, однако отмечены погрешности в ответе, скорректированные при собеседовании;

XX–XX баллов – задания выполнены с математическими ошибками, отсутствуют логические выводы и заключения к решению;

XX–XX баллов – задания выполнены не до конца, нет четких выводов и заключений по решению задачи;

0 баллов – задания не выполнены, представленные расчеты проведены с ошибками, сделаны неверные выводы по решению задачи.

8. РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ



Перечень основной и дополнительной литературы

Основная

- **1.Строева, Е.В.** Разработка управленческих решений : учеб. пособие для вузов / Е. В. Строева, Е. В. Лаврова. - гриф УМО. - М. : ИНФРА-М, 2014. - 128 с. - (Высшее образование. Бакалавриат).
- **2.Бережная Е. В.** Методы и модели принятия управленческих решений: Учебное пособие / Е.В. Бережная, В.И. Бережной. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 384 с. - [URL://www.znanium.com](http://www.znanium.com)
- **3.Балдин К. В.** Управленческие решения: Учебник / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. - 7-е изд. - М.: Дашков и К, 2012. - 496 с. - [URL://www.znanium.com](http://www.znanium.com)

Дополнительная

- 4.Лукичева, Л.И.** Управленческие решения : учебник / Л. И. Лукичева, Д. Н. Егорычев ; под ред. Ю.П. Анискина. - 4-е изд., стер. ; гриф. - М. : ОМЕГА-Л, 2009. - 384 с.
- 5.Литвак, Б.Г.** Разработка управленческих решений : учебник / Б. Г. Литвак. - 7-е изд., испр. и доп. ; гриф МО. - М. : Дело, 2008. - 440 с.
- 6.Зуб, А.Т.** Принятие управленческих решений. Теория и практика : учеб. пособие / А. Т. Зуб. - гриф. - М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2010. — 398с.
- 7.Юкаева, В. С.** Принятие управленческих решений [Электронный ресурс] : Учебник / В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувилова. - М. : Дашков и К°, 2012. - 324 с. - ISBN 978-5-394-01084-2. [URL://www.znanium.com](http://www.znanium.com)

Рекомендуемая

- 8. Ременников, В.В.** Разработка управленческого решения: учеб. пособие для вузов /В.В.Ременников. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. — 140с.
- 9. Тронин, Ю.Н.** Управленческие решения: учебное пособие для вузов /Ю.Н.Тронин, Ю.С.Масленников. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — 310с.
- 10. Фатхутдинов, Р.А.** Управленческие решения: учебник для вузов спец. "Менеджмент" /Р.А.Фатхутдинов. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2004. — 314с.
- Черноруцкий, И.Г. Методы принятия решений: учебное пособие для вузов /И.Г.Черноруцкий. — СПб., БХВ-Петербург, 2005. — 416с

8.2. Перечень нормативных правовых актов

Конституция Российской Федерации.

Федеральные законы и кодексы Российской Федерации.

Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 года.

Государственная программа Российской Федерации «Информационное общество (2011-2020 годы)».

Стратегия инновационного развития «Инновационная Россия – 2020».

8.3. Перечень ресурсов сети Интернет

<http://www.cbr.ru> — Центральный банк Российской Федерации — ЦБ РФ (имеются ссылки на сайты центральных банков других стран и мировых финансовых институтов).

<http://www.fsgs.ru> или <http://www.gks.ru> — Федеральная служба государственной статистики — РОССТАТ (имеются ссылки на многие сайты органов государственной статистики зарубежных стран и организаций).

<http://www.quote-spy.com> — Котировки акций и валют, индексов, фьючерсов, энергоресурсов, металлов и т.д. в режиме online.

<http://rts.micex.ru> — Московская биржа.

<http://www.rbc.ru> или <http://www.quote.ru> — РИА РосБизнесКонсалтинг.

<http://www.gov.ru> или <http://www.rsnet.ru> — Органы власти Российской Федерации (ссылки на сайты органов законодательной и исполнительной власти РФ: ГД РФ, федеральные министерства, региональные органы власти и т.д. — отраслевая статистика, базы данных по законодательству РФ).

<http://www.mintrans.ru> — Министерство транспорта Российской Федерации.

<http://favt.ru> — Министерство транспорта Российской Федерации. Федеральное агентство воздушного транспорта (Росавиация).

<http://www.avia.ru> — Информационное агентство "Российская авиация и космонавтика".

<http://www.tch.ru> — Транспортная клиринговая палата (ТКП). Статистика авиаперевозок.

<http://www.airlines-inform.ru> — Авиакомпании России и авиалинии мира.

<http://www.icao.org> — Международная организация гражданской авиации.

<http://www.riatec.ru> — Российское информационное агентство топливно-энергетического комплекса (РИА ТЭК).

<http://www.demostudy.ru> или <http://www.econ.msu.ru/cd/116> Центр по изучению проблем народонаселения экономического факультета МГУ имени М.В.Ломоносова.

<http://www.census.gov> — Бюро цензов США (демографическая и экономическая статистика по США и странам мира).

<http://www.djindexes.com> — Индекс Доу-Джонса.

<http://www.nni.nikkei.co.jp> — Индекс NIKKEI.

<http://www.nyse.com> — Нью-Йоркская фондовая биржа.

<http://www.nasdaq.com> — Биржа NASDAQ.

<http://www.tse.or.jp/english/index.html> — Токийская фондовая биржа.

<http://www.oecd.org> — Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР).

<http://www.iea.org> — Международное энергетическое агентство.

<http://www.opec.org> — Организация стран-экспортёров нефти.

<http://www.bp.com> — Бритиш Петролеум (статистика по ТЭК стран мира — ежегодные публикации).

<http://www.reuters.com/finance/markets> — ИА Reuters (экономическая информация).

□ **Перечень используемых информационных технологий**

в процессе подготовки выступлений на семинарах обучаемыми используются программные средства для подготовки презентаций, программный комплекс «Касатка».

И н ф о р м а ц и о н н ы е о с р а в о ч н ы е и п о и с к о в ы е с и с т е м ы

<http://www.rsl.ru> — Российская государственная библиотека (РГБ, бывшая библиотека имени В.И. Ленина). Электронный каталог.

<http://www.bookchamber.ru> — Российская книжная палата. Электронный каталог печатных изданий СССР и России (и, частично, стран СНГ).

<http://www.inion.ru> — Институт научной информации по общественным наукам РАН (ИНИОН РАН). Электронный каталог. Возможность заказа электронных копий изданий (в т.ч. редких).

<http://obd-memorial.ru> — ОБД «Мемориал».

<http://www.ebdb.ru> — Поиск книг в электронных библиотеках.

<http://ru.wikipedia.org> — Свободная энциклопедия — Википедия.

<http://nigma.ru> — Интеллектуальная поисковая система (научный проект создан при поддержке МГУ имени М.В. Ломоносова и Stanford University).

Каталоги научно-технической библиотеки УВАУ ГА(И), периодические издания.

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

Для изучения учебной дисциплины «Методы принятия управленческих решений» в рамках реализации образовательной программы по направлению подготовки 080200.62 используются:

Учебная аудитория для лекционных занятий: оснащена специализированной мебелью (стол для преподавателя, парты, стулья, доска для написания мелом); техническими средствами обучения (видеопроекционное оборудование, средства звуковоспроизведения, экран и компьютер с выходом в Интернет).

Учебная аудитория для семинарских занятий: оснащена специализированной мебелью (стол для преподавателя, парты, стулья, доска для написания мелом); техническими средствами обучения (видеопроекционное оборудование, средства звуковоспроизведения, экран и компьютер с выходом в Интернет).

10. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ОБУЧЕНИЯ

□ Результаты освоения дисциплины «Методы принятия управленческих решений» достигаются за счет комплексного использования в процессе обучения традиционных и инновационных методов и технологий

формирования общекультурных и профессиональных компетенций у студентов.

Лекционные занятия наряду с сообщением учебной информации предполагают и решение следующих дидактических задач: заинтересовать студентов изучаемой темой, убедить в необходимости глубокого освоения материала, побудить к самостоятельному поиску и активной мыслительной деятельности. С этой целью используются такие методы активного обучения, как лекция-диалог с аудиторией; лекция-дискуссия; лекция с применением наглядных средств обучения и компьютерных технологий; лекция с разбором конкретных ситуаций; лекция-консультация и др.

Проведение групповых (семинарских и практических) занятий предполагает решение многих дидактических задач: закрепление полученных знаний, формирование умения применять их на практике; совершенствование умения работать с информацией, анализировать, обобщать, принимать и обосновывать решения; аргументированно защищать собственные взгляды в дискуссии, взаимодействовать с другими членами группы в процессе разрешения проблемных ситуаций. Для решения этих задач применяются: анализ и обсуждение конкретных ситуаций; тематические дискуссии; решение ситуационных задач в малых группах; выполнение специальных заданий аналитического характера с изучением опыта решения реальных проблем.

Традиционные методы контроля знаний в форме контрольных работ, зачета и экзамена дополняются такими методами контроля как тестирование, разработка докладов, презентаций. Это позволяет проверить умение оперировать полученными знаниями, способность применять знания при решении практических задач управления, умение самостоятельно анализировать, обобщать и делать практически значимые выводы, побудить к развитию собственных знаний, реализовать непосредственный переход от получения знаний к их применению в профессиональной деятельности.

Самостоятельная работа студентов при изучении материалов по рекомендованным темам дополняется индивидуальными творческими заданиями. Эти задания требуют от студентов не простого воспроизводства изучаемого материала, а творческого поиска информации и выбора варианта решения задачи, содержащей элементы неопределенности и риска.

Активные, интерактивные, информационные образовательные технологии, используемые в аудиторных занятиях и при самоподготовке:

№ те мы	Вид занятия (Л, ПР, СЗ)	Используемые технологии образовательные	Все го, час
1	СЗ	Тематическая дискуссия на тему: «Понятие управления, как процесса. Сущность основных этапов управления. Роль и место решений в управлении».	4

2	Л	Интерактивная лекция с применением наглядных средств обучения и компьютерных технологий, тематические дискуссии на тему: «Понятие качества предмета, процесса, как системы показателей желаемого и возможного».	2
2	СЗ	Тематическая дискуссия: «Соотношение критериев качества управленческого решения и их приоритетность при разработке и принятии решения».	2
3	ПЗ	Анализ и обсуждение конкретных ситуаций по месту проживания (регион, район, город), работы, обучения. Выявления наиболее важных (первоочередных) проблем. Формирование системы целей критериев и ограничений управленческого решения по конкретной проблемной ситуации.	6
4	СЗ	Тематическая дискуссия на тему: «Понятие контроля, как одной из основных функций управления, его сущность и содержание. Особенности контроля подготовки управленческого решения для различных технологий его разработки».	2
5	СЗ	Тематические дискуссии: «Сущность и особенности применения методов оптимизации управленческих решений, их целесообразность и эффективность».	10
5	ПЗ	Ситуационный анализ, выполнение специальных заданий аналитического характера с изучением опыта решения конкретных проблем. Формирование альтернатив решения, их анализ, оценка на основе выбранной системы критериев и ограничений».	8
6	ПЗ	На основе изученных подходов к принятию решений в условиях риска и неопределенности провести расчеты и обоснования решений по конкретной проблемной ситуации.	2

Удельный вес занятий, проводимых в активных/интерактивных формах:

Показатель	Требования ФГОС, %	Фактически, %
Удельный вес активных и интерактивных форм проведения занятий, %	Не менее 30%	34%
Удельный вес занятий лекционного типа, %	Не более 50%	40%

11. ПРИЛОЖЕНИЯ

В качестве приложения к рабочей программе могут быть использованы:

- ☐ тестовые материалы;
- ☐ сценарии деловых игр;
- ☐ кейсы;
- ☐ другие дидактические материалы, разработанные кафедрой (структурно-логические схемы, групповые и индивидуальные задания, таблицы и т.д.).

ГЛОССАРИЙ

Адаптация – приспособление структуры и функций систем к внешней среде.

Алгоритм – система операций, применяемых по строго определенным правилам, которая после последовательного их выполнения приводит к решению поставленной задачи.

Альтернатива – необходимость выбора между взаимосвязанными возможностями.

Анализ – разложение целого на более мелкие, простые элементы и последующее установление взаимосвязей между ними с целью повышения качества прогнозирования, оптимизации, обоснования, планирования и оперативного управления реализацией управленческого решения по развитию объекта.

Апостериори – на основании опыта.

Априори – независимо от предшествующего опыта. **АРМ** – автоматизированное рабочее место.

Вариант – видоизменение, разновидность, одна из возможных реализаций.

Внешняя среда фирмы – факторы макро и микросреды фирмы, инфраструктуры региона, влияющие на качество управленческого решения.

Внутренняя среда фирмы – персонал организации, производство, финансы организации, маркетинг, организационная культура и т. д.

Вход системы разработки решения – параметры, характеризующие

проблему, которую необходимо решать.

Выход системы разработки решения – решение, выраженное количественно и качественно, имеющее определенную степень адекватности и вероятность реализации, степень риска достижения запланированного результата.

Делегирование полномочий – передача другому лицу или звену системы управления права принятия решения.

Дерево решений – графическое изображение последовательности решений и состояний среды с указанием соответствующих вероятностей и выигрышей для любых комбинаций альтернатив и состояний среды.

Дерево целей – структурированная, построенная по иерархическому принципу (ранжированная по уровням) совокупность целей системы, программы, плана, в которой выделены: главная цель (вершина дерева), подчиненные ей подцели первого, второго и последующих уровней (ветви и листочки дерева).

Динамика – состояние движения, ход развития, изменение какого-либо явления под влиянием действующих на него факторов.

Иерархия – расположение частей или элементов системы в порядке от высшего к низшему; расположение служебных должностей в порядке их подчинения.

Имидж – образ менеджера, фирмы и т. д., возникающий при восприятии их деятельности. способствует целенаправленному и эмоциональному его восприятию. Имидж может и не соответствовать реальным качествам объекта.

Инвестиции – вложения средств, с целью сохранения и увеличения капитала.

Инновация – результат внедрения новшества в конкретной сфере деятельности.

Интуиция – чутье, проницательность, непосредственное постижение истины без логического обоснования.

Информационная система (ИС) – совокупность средств информационной техники и людей, объединенных для достижения определенных целей (в том числе и для управления).

Информация – сведения, знания, сообщения, которые содержат элементы новизны для их получателя и используются в процессе принятия решения.

Качество управленческого решения – совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретных потребителей и обеспечивающих реальность его осуществления.

Классификация – упорядоченное распределение элементов некоторого множества по каким-либо существенным признакам и отнесение их к тому или

иному классу, подклассу, группе.

Концепция – комплекс основополагающих идей, принципов, правил, раскрывающих сущность и взаимосвязи данного явления или системы и позволяющих определить систему показателей, факторов и условий, которые способствуют решению проблемы, формированию стратегии фирмы, установлению правил поведения личности.

Контроль – функция менеджмента по учету расхода ресурсов и обеспечению выполнения планов, программ, заданий по реализации управленческих решений.

Критерий – признак, на основании которого производится оценка, определение или классификация чего-либо.

ЛПР – лицо, принимающее решение. Может быть индивидуальным или групповым.

Модель – условный образ объекта управления. Модели могут быть логическими, физическими, экономико-математическими.

Мониторинг – специально организованное систематическое наблюдение за состоянием каких-либо объектов.

Мотивация – функция менеджмента, процесс побуждения работников к деятельности для достижения целей с учетом ставки накопления.

Неопределенность – неполнота, неточность информации об условиях реализации проекта (решения).

НИОКР – научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы. **НИТ** – новые информационные технологии.

Обратная связь – связь, представляющая собой различную информацию, поступающую от исполнителей к лицу, принявшему решение, или к лицу, от которого поступила информация по решению проблемы.

ОДИ – организационно-деятельностные игры.

Оптимизация решения – процесс перебора множества факторов, влияющих на результат, и выбора наилучшего для данной ситуации решения.

Организация – 1) внутренняя упорядоченность, согласованность, взаимодействие частей целого, обусловленные его строением; 2) совокупность процессов или действий, ведущих к образованию или совершенствованию взаимосвязей между частями целого; 3) совокупность людей и групп, объединенных для достижения какой-либо цели, на основе определенных правил и процедур, разделения труда и обязанностей.

Ответственность – обязательство выполнять задания и обеспечивать их удовлетворительное завершение.

Осознание ответственности – отражение в сознании человека социальной

необходимости и понимания смысла совершаемых действий и их последствий.

ОТПП – организационно-техническая подготовка производства.

Парадигма – исходная схема, модель, методы решения задач, основополагающая теория.

Параметр – величина, характеризующая какое-либо свойство ситуации, объекта, устройства, процесса и т. д.

Показатель – величина, измеритель, позволяющий судить о состоянии объекта.

Прерогативы – исключительное право, принадлежащее какому-либо государственному органу или должностному лицу.

Принцип – основное, исходное положение теории, правило поведения личности.

Принятие решения – процесс анализа, прогнозирования и оценки ситуации, выбора и согласования наилучшего альтернативного варианта достижения поставленной цели.

Приоритет – первенствующее значение чего-либо; первенство в ка-ком-либо открытии, изобретении и т. п.

Проблема – понятие, характеризующее разницу между действительным и желаемым состояниями объекта.

Прогноз – научно обоснованное суждение о возможных состояниях объекта в будущем, об альтернативных путях и сроках его существования.

Прогноз в системе управления является предплановой разработкой многовариантных моделей развития объекта управления.

Прогнозирование – процесс разработки прогнозов.

Ранжирование – определение важности, весомости, ранга факторов (проблем) по их эффективности, масштабности, актуальности, степени риска.

Регулирование – функция менеджмента по изучению изменений факторов внешней среды, оказывающих влияние на качество управленческого решения и эффективность функционирования системы менеджмента фирмы, принятию мер по доведению (совершенствованию) параметров входа системы или процессов в ней до новых требований выхода (потребителей).

Релевантная информация – информация, относящаяся к делу, собираемая по конкретному вопросу.

Ресурсы – основные факторы управления, которые используются для реализации принятых решений (сырье и материалы, энергия, персонал, финансы, информация, связи, имидж, реклама).

Решение допустимое (приемлемое) – решение, удовлетворяющее ограничениям: ресурсным, правовым, морально-этическим.

Решение оптимальное (наилучшее) – если решение обеспечивает экстремум (максимум или минимум) выбранного критерия для данной ситуации.

Решение эффективное – характеризуется степенью достижения целей к затратам на их достижение.

Риск – вероятность возникновения убытков или снижения доходов по сравнению с прогнозируемым вариантом.

РУР – разработка управленческих решений.

РПУР – разработка и принятие управленческих решений.

Синтез – процедура, обратная анализу. Из частных, простых фактов делаются более общие выводы.

Система – некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.

Системный анализ – методология решения проблем, основанная на структуризации систем и количественном сравнении альтернатив.

Стратегия – совокупность, включающая:

- долговременные цели, определяющие деятельность организации (стратегические цели);

- технологии, с помощью которых реализуется достижение стратегических целей;

- технологии, с помощью которых реализуется достижение стратегических целей;

- ресурсы, которые будут использованы при достижении стратегических целей;

- систему управления, обеспечивающую достижение стратегических целей, в т. ч. людей, как основную составляющую часть системы управления.

Структура – совокупность образующих систему элементов и связей между ними.

SWOT-анализ (Strength, Weakness, Threats – Сила, Слабость, Возможности, Угрозы) – применяется при принятии стратегических решений, позволяет провести совместное изучение внешней и внутренней среды предприятия.

Тактика – приемы, способы достижения какой-либо цели. **ТПУР** – теория принятия управленческих решений.

Управленческое решение – это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества

вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.

Фактор – частный показатель объекта или процесса, протекающего в системе и оказывающего влияние на функцию.

Форс-мажор – событие, которое не может быть предусмотрено, ни преодолено. Возможность таких событий учитывается при определении риска.

ФСА – функционально-стоимостной анализ.

Функция – 1) результативный признак, прогнозная величина, рассчитанная по уравнению регрессии, например, цена, себестоимость, трудоемкость, фондоотдача, производительность, элементы затрат по стадиям жизненного цикла объекта, обобщающие показатели качества и др.; 2) вид выполняемой работы.

Цель – это состояние объекта управления, к достижению которого стремится организация.

Шкала – последовательность чисел, служащая для измерения или количественной оценки каких-либо величин.

Эксперт – высококвалифицированный специалист в некоторой области деятельности, владеющий технологиями проведения экспертиз и соответствующей нормативно-правовой базой, принимающий участие в проведении экспертиз.

Экспертиза – исследование какого-либо объекта, ситуации, вопроса, требующего специальных знаний, с представлением мотивированного заключения.

ЭММ – экономико-математические методы.

Энтропия – в теории информации величина, характеризующая степень неупорядоченности системы.

ТЕСТЫ

1) Расширенное определение теории принятия управленческого решения:

а) отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления.

б) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего из множества.

с) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя.

д) Процесс мыслительной деятельности человека.

2) Узкое определение теории принятия управленческого решения:

а) отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем

процессом управления.

b) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего

из множества.

c) Процесс мыслительной деятельности человека.

d) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя.

3) Принятое управленческое решение влияет на:

a) Сотрудников организации.

b) На организацию в целом.

c) На внешнюю среду.

d) На лицо, принявшее это решение.

4) Решение – это:

a) Выбор альтернативы.

b) Результат выбора из нескольких возможных вариантов.

c) Выбор альтернативы руководителем.

d) Процесс мыслительной деятельности человека.

5) Лицо, принимающее решение несет ответственность за:

a) «Непродуманные» решения.

b) «Моральные» решения.

c) Решения, принятые в условиях неопределенности и риска.

d) За все принимаемые им решения.

6) Цель управленческого решения заключается в:

a) Принятие управленцем решения, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью.

b) Принятие верного управленческого решения.

c) Достижение поставленных перед организацией целей.

d) Удовлетворение потребностей сотрудников.

7) Лицо, принимающее решение:

a) Должно обладать профессиональными знаниями и навыками.

b) Должно иметь высшее образование.

c) Быть хорошим психологом.

d) Быть ответственным человеком.

8) Совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя и обеспечивающих реальность его реализации – это:

a) Эффективность управленческого решения.

b) Качество управленческого решения.

c) Надежность управленческого решения.

d) Оптимальность управленческого решения.

9) Для принятия качественного управленческого решения, решение должно быть описано:

- a) Только качественными показателями.
- b) Только количественными показателями.
- c) Как качественными, так и количественными показателями.
- d) Правильного ответа нет.

10) Многовариантность решений и правовая обоснованность принимаемого решения обеспечивают:

- a) Эффективность управленческого решения.
- b) Качество управленческого решения.
- c) Надежность управленческого решения.
- d) Оптимальность управленческого решения.

11) Личностные оценки руководителя, среда принятия решений, информационные и поведенческие ограничения, взаимозависимость решений – это:

- a) Факторы, обеспечивающие качество и эффективность управленческого решения.
- b) Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.
- c) Параметры качества управленческого решения.
- d) Параметры эффективности управленческого решения.

12) Какие факторы, снижают вероятность принятия качественного и эффективного управленческого решения:

- a) Личностные пристрастия или лояльность руководителя к одному из сотрудников.
- b) Структуризация проблемы.
- c) Внутрифирменные конфликты.
- d) Функционирование системы ответственности.

13) Управленческое решение – это:

- a) Результат выбора из нескольких возможных вариантов.
- b) Результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.
- c) Выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.
- d) Результат мыслительной деятельности человека.

14) В каком случае возникает необходимость принятия управленческого решения:

- a) В случае ликвидации неблагоприятной управленческой ситуации.
- b) В случае достижения поставленных перед организацией задач.
- c) В случае удовлетворения потребностей организации.
- d) В случае улучшения существующей ситуации.

15) На чем основывается принятие управленческого решения:

- a) Интуиция.
- b) Суждение.
- c) Рациональность.
- d) Профессионализм.

16) Выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правильный – это:

- a) Решение, основанное на суждении.
- b) Интуитивное решение.
- c) Рациональное решение.
- d) Профессиональное решение.

17) Выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом – это:

- a) Решение, основанное на суждении.
- b) Интуитивное решение.
- c) Рациональное решение.
- d) Профессиональное решение.

18) Выбор, основанный на методах экономического анализа – это:

- a) Решение, основанное на суждении.
- b) Интуитивное решение.
- c) Рациональное решение.
- d) Профессиональное решение.

19) Решения, тщательно оцененные менеджером, рассмотрены все альтернативные варианты – это:

- a) Рискованные решения.
- b) Импульсивные решения.
- c) Осторожные решения.
- d) Профессиональное решение.

20) Решения, являющиеся результатом реализации определенной последовательности действий:

- a) Осторожные решения.
- b) Рациональные решения.
- c) Запрограммированные решения.
- d) Незапрограммированные решения.

21) Решения, требующиеся в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами:

- a) Осторожные решения.
- b) Рациональные решения.
- c) Запрограммированные решения.
- d) Незапрограммированные решения.

22) От каких показателей зависит процесс разработки и принятия управленческого решения:

- a) Специфики деятельности организации.
- b) Организационной структурой.
- c) Внутренней культуры.
- d) Внешней среды.

23) От чего зависит способ представления процесса принятия управленческого решения:

- a) От внешней среды.
- b) От научного подхода, применяемого к разработке управленческого решения.
- c) От действующей системы внутренней коммуникации.
- d) От профессионализма персонала.

24) При разработке управленческого решения поступает огромное количество качественной и количественной информации. Как это отразится на принятом управленческом решении:

- a) Повысит качество управленческого решения.
- b) Повысит надежность управленческого решения.
- c) Повысит эффективность управленческого решения.
- d) Помешает при принятии окончательного варианта управленческого решения.
- e) Приведет к принятию ошибочных управленческих решений.

25) Кто должен собирать аналитический материал о неблагоприятной управленческой ситуации, для повышения эффективности принимаемого решения:

- a) Только руководитель организации.
- b) Специалист, обладающий достаточными знаниями и опытом в области, к которой принадлежит неблагоприятная управленческая ситуация.
- c) Любой сотрудник организации, которому руководитель поручил собрать аналитический материал о неблагоприятной управленческой ситуации.
- d) Элементы системы менеджмента.

26) Что является главным критерием эффективности при принятии важных управленческих решений:

- a) Опыт работы руководителя.
- b) Четкое представление целей, к которым стремится организация.
- c) Организационная структура предприятия.
- d) Наличие контролирующего параметра.

27) Какова основная задача анализа управленческой ситуации:

- a) Выявление истинной проблемы организации.
- b) Выявление факторов, влияющих на развитие (изменение) управленческой

ситуации.

- c) Уточнение целей организации.
- d) Выявление количественных данных.

28) Количественные методы при анализе ситуации применяются для:

- a) Расчета эффективности решаемой задачи.
- b) Выявляет изменения развития ситуации под воздействием факторов внешней среды.
- c) Выявления динамика развития ситуации под воздействием тех или иных факторов.
- d) Применения количественного подхода к разработке управленческого решения.

29) Диагностика ситуации позволяет:

- a) Выявить острые проблемы, которые необходимо решить в первую очередь.
- b) Уточнить цели организации.
- c) Определить эффективность решения той или иной проблемы.
- d) Выявить количественную информацию.

30) На каком этапе разработки управленческого решения прогнозируется развитие ситуации:

- a) Диагностика ситуации.
- b) Разработка прогноза развития ситуации.
- c) Анализ ситуации.
- d) Определение целей.

31) Какой из методов генерирования альтернативных вариантов управленческих решений основан на использовании опыта решения предшествующих аналогичных проблем:

- a) Метод «мозговой атаки».
- b) Метод аналогов.
- c) Метод генерирования.
- d) Метод «Делфи».

32) Какова основная задача при разработке сценариев развития ситуации:

- a) Определение факторов, характеризующих ситуацию и тенденцию ее развития.
- b) Определение альтернативных вариантов динамики их изменения.
- c) Определение факторов внешней среды, влияющих на развитие ситуации.
- d) Корректировка поставленных целей.

33) Анализ нескольких альтернативных вариантов развития ситуации способствует:

- a) Принятию более эффективных решений.
- b) Принятию более надежных решений.
- c) Принятию своевременных решений.

d) Принятию качественных решений.

34) Какие действия выполняются на этапе экспертной оценки основных вариантов управляющих воздействий:

- a) Формирование оценочной системы.
- b) Глубокий анализ ранее отобранных альтернативных вариантов управляющих воздействий.
- c) Определение факторов, характеризующих ситуацию и тенденцию ее развития.
- d) Формирование критериев оценки.

35) Каково преимущество использования коллективных экспертиз:

- a) Разносторонняя оценка и аргументированность разрабатываемого управленческого решения.
- b) Возможность сопоставления различных точек зрения на разрабатываемое управленческое решение.
- c) Предоставление лицу, принимающему решение огромное количество альтернативных вариантов решений.
- d) Детальный анализ ситуации.

36) Что служит базой для принятия управленческого решения лицом, принимающим решение:

- a) Факторы внешней среды.
- b) Результаты экспертной оценки альтернативных вариантов решений.
- c) Дополнительная информация об объекте принятия решения.
- d) Опыт работы в области принятия решения.

37) На каком этапе планируются действия по реализации принятого управленческого решения:

- a) На этапе разработки плана действий.
- b) На этапе контроля реализации плана.
- c) На этапе принятия управленческого решения.
- d) На этапе определения целей.

38) В каком случае возникает необходимость корректировки плана реализации управленческого решения:

- a) При изменении факторов внешней среды.
- b) При смене руководства.
- c) При внутриорганизационных конфликтах.
- d) При изменении целей организации.

39) Каковы цели анализа результата реализации управленческого решения:

- a) Выявление новых возможностей организации.
- b) Возможность изменения стратегии организации.
- c) Выявление сильных и слабых мест принятого управленческого решения.
- d) Правильного ответа нет.

40) По критерию определенности информации различают решения, принятые в условиях:

- a) Определенности.
- b) В условиях неопределенности.
- c) Вероятностной определенности (риска).
- d) Все вышеперечисленное правильно.

41) Какие виды неопределенности в зависимости от причин ее появления можно выделить в процессе принятия решений?

- a) Количественную, информационную, профессиональную, ограничительную, внешней среды.
- b) Количественную, информационную, профессиональную, ограничительную, стоимостную.
- c) Количественную, информационную, профессиональную, ограничительную, стоимостную, внешней среды.
- d) Только количественную.

42) Неопределенность при принятии решений может быть устранена полностью или частично:

- a) Единственным способом.
- b) Двумя способами.
- c) Тремя способами.
- d) Пятью способами.

43) Предметом риска при принятии решений являются ресурсы:

- a) Материальных, финансовых, информационных, интеллектуальных или недополученных доходов, трудовых.
- b) Материальных, финансовых, информационных, интеллектуальных или недополученных.
- c) Материальных, информационных, интеллектуальных или недополученных доходов, трудовых.
- d) Только материальные ресурсы.

44) Выберите неправильный вариант. Типичные признаки рискованных ситуаций в процессе принятия решений:

- a) Величина потенциального ущерба.
- b) Вероятность наступления последствий принятого решения.
- c) Альтернативность выбора.
- d) Невозможность управления риском.
- e) Надежда на успех.

45) К объективным факторам, влияющим на риск при принятии решений, относятся:

- a) Инфляция, организация труда, конкуренция, политические и экономические кризисы.

- b) Инфляция, конкуренция, политические и экономические кризисы.
- c) Производственный потенциал, инфляция, конкуренция, политические и экономические.
- d) Только политические и экономические факторы.

46) Условия риска при принятии управленческого решения – это:

- a) Условия достоверности.
- b) Условия определенности.
- c) Условия неизмеримой неопределенности.
- d) Условия измеримой неопределенности.
- e) Условия надежности.

47) Чем характеризуются условия неопределенности:

- a) Достаточно полным количеством информации для организации действий.
- b) Отсутствием достаточного количества информации для организации действий.
- c) Отсутствием измеримой неопределенности для организации действий.
- d) Отсутствием качественной информации.

48) Почему в отечественной экономике на данном этапе ее развития риск в процессе принятия решений особенно вероятен:

- a) Из-за неустойчивости экономической среды.
- b) Из-за неустойчивости политической ситуации.
- c) Из-за неустойчивости социальной среды.
- d) Из-за неустойчивости правовой среды.

49) Какова последовательность катастрофического риска:

- a) Потеря прибыли.
- b) Увольнение руководителя.
- c) Банкротство.
- d) Потеря дохода.

50) Численные размеры рисков определяют при:

- a) Количественном анализе.
- b) Качественном анализе.
- c) Статистическом анализе.
- d) Экономико-математическом методе.

51) Такие факторы, как – производственный потенциал, организация труда, уровни специализации, техника безопасности, относятся к:

- a) Субъективным факторам, влияющим на риск.
- b) Объективным факторам, влияющим на риск.
- c) Динамическим факторам, влияющим на риск.
- d) Статистическим факторам, влияющим на риск.

52) Какова средняя величина риска при принятии управленческого решения:

- a) 20%.
- b) 40%.
- c) 50%.
- d) 10%.

53) На что влияют применяемые к менеджменту научные подходы и принципы:

- a) На эффективность управленческого решения.
- b) На надежность управленческого решения.
- c) На качество управленческого решения.
- d) На профессионализм управленческого решения.

54) Сколько в настоящее время известно научных подходов, применяемых к менеджменту:

- a) 7.
- b) 10.
- c) 13.
- d) 20.

55) Какой подход рассматривает организацию как совокупность взаимосвязанных элементов:

- a) Функциональный подход.
- b) Воспроизводственный подход.
- c) Системный подход.
- d) Ситуационный подход.

56) Какой подход рассматривает технические, экономические, экологические, организационные, социальные, психологические аспекты менеджмента и их взаимосвязи:

- a) Интеграционный подход.
- b) Системный подход.
- c) Комплексный подход.
- d) Административный подход.

57) Какой подход решает задачи, ориентированные на потребителей:

- a) Нормативный подход.
- b) Административный подход.
- c) Маркетинговый подход.
- d) Комплексный подход.

58) Сущность какого подхода заключается в установлении нормативов управления по всем подсистемам системы менеджмента:

- a) Нормативный подход.
- b) Количественный подход.
- c) Административный подход.
- d) Комплексный подход.

59) Какой подход использует математические, статистические, инженерные методы:

- a) Нормативный подход.
- b) Количественный подход.
- c) Функциональный подход.
- d) Комплексный подход.

60) Какой подход определяет пригодность различных методов управления в зависимости от конкретной ситуации:

- a) Системный подход.
- b) Ситуационный подход.
- c) Функциональный подход.
- d) Комплексный подход.

61) На каком принципе основан системный подход:

- a) «Нейтральный ящик».
- b) «Белый ящик».
- c) «Черный ящик».
- d) «Прозрачный ящик».

62) Под действием каких факторов происходит «процесс в системе» в системном подходе:

- a) «Внешней среды».
- b) «Обратной связи».
- c) «Входа в систему».
- d) «Выхода из системы».

63) От чего зависит качество «выхода из системы»:

- a) От «входа системы».
- b) От «процесса в системе».
- c) От «обратной связи».
- d) От факторов «внешней среды».

64) В каком подходе используется метод функционально-стоимостного анализа:

- a) В функциональном подходе.
- b) В стоимостном подходе.
- c) Оба ответа верны.
- d) Правильного ответа нет.

65) Какова особенность ситуационного подхода:

a) Решает сначала общие проблемы, затем переходит к частным (конкретным) проблемам.

b) Решает сначала частные (конкретные) проблемы, затем переходит к общим проблемам.

- c) Решает только одну узкую, четко поставленную проблему.
- d) Он применяется при решении любых задач.

66) Какова основная задача ситуационного анализа:

- a) Выявление неблагоприятной управленческой ситуации.
- b) Выявление факторов, влияющих на развитие ситуации.
- c) Оба ответа верны.
- d) Правильного ответа нет.

67) Какой метод анализа использует диаграммы, графики для оформления результатов анализа:

- a) Математический метод.
- b) Графический метод.
- c) Иллюстративный метод.
- d) Экономический метод.

68) Выберите неправильный ответ. К основным видам сравнения относятся:

- a) Сравнение отчетных показателей с плановыми.
- b) Сравнение плановых показателей с показателями предшествующего периода.
- c) Сравнение показателей за каждый день.
- d) Сравнение показателей данного периода с аналогичным периодом прошлых лет.
- e) Правильного ответа нет.

69) Метод системного исследования, применяемый по назначению объекта с целью повышения полезного эффекта на единицу совокупных затрат за жизненный цикл объекта – это:

- a) Функционально-стоимостной анализ.
- b) Метод элиминирования.
- c) Метод цепных подстановок.
- d) Экономический метод.

70) Какой метод применяется для выбора наилучших, оптимальных вариантов, определяющих хозяйственные решения в сложившихся или планируемых экономических условиях:

- a) Экономико-математические методы.
- b) Балансовый метод.
- c) Метод элиминирования.
- d) Метод цепных подстановок.

71) Каковы приемы анализа управленческих решений:

- a) Прием сводки и группировки.
- b) Прием абсолютных и относительных величин.
- c) Прием математических рядов.
- d) Прием детализации и обобщения.

- е) Прием средних величин.
- ф) Прием статистических рядов
- г) Прием сплошных и выборочных наблюдений.
- h) Прием динамических рядов.
- i) Прием группировки и обобщения.

72) На каких принципах основывается проведение функционально-стоимостного анализа:

- а) Принцип диалектики.
- б) Принцип функционального подхода.
- с) Принцип динамического подхода.
- д) Принцип балансового подхода.

73) Перечислите основные этапы функционально-стоимостного анализа:

- а) Диагностический, аналитический, исследовательский, внедренческий.
- б) Подготовительный, творческий, аналитический, рекомендательный, внедренческий, эксплуатационный.
- с) Подготовительный, информационный, аналитический, творческий, исследовательский, рекомендательный, внедренческий.
- д) Только диагностический метод.

74) На каком этапе проведения функционально-стоимостного анализа оценивают затраты на изготовление и функционирование объекта и его составных частей, затраты на обслуживание объекта:

- а) На подготовительном этапе.
- б) На информационном этапе.
- с) На аналитическом этапе.
- д) На заключительном этапе.

75) На каком этапе проведения функционально-стоимостного анализа делают окончательный выбор реализуемых решений:

- а) На исследовательском этапе.
- б) На рекомендательном этапе.
- с) На этапе внедрения.
- д) На аналитическом этапе.

76) Что происходит на творческом этапе проведения функционально-стоимостного анализа.

- а) Формирование вариантов выполняемых функций.
- б) Формулирование всех возможных функций объекта.
- с) Выработка предложений по совершенствованию объекта.
- д) Техничко-экономическое обоснование решения.

77) Что происходит на этапе внедрения при проведении функционально-стоимостного анализа:

- а) Принятие решения о возможности реализации технических решений.

- b) Стимулирование работников за внедрение методов функционально-стоимостного анализа.
- c) Согласование мероприятий по реализации принятых решений.
- d) Контроль выполнения планов.

78) Под суждением о возможных состояниях объекта в будущем, о сроках его существования, понимают:

- a) Процесс прогнозирования.
- b) Процесс контроля.
- c) Процесс анализа.
- d) Процесс регулирования.

79) Какова цель прогнозирования управленческих решений:

- a) Прогнозирование затрат.
- b) Прогнозирование качества.
- c) Прогнозирование финансовых показателей.
- d) Прогнозирование эффективности.

80) Каковы основные задачи прогнозирования:

- a) Выбор метода прогнозирования.
- b) Прогнозирование затрат.
- c) Разработка прогноза рыночной потребности.
- d) Прогнозирование качества готовой продукции (работ, услуг).

81) Каковы основные принципы прогнозирования:

- a) Системность, комплектность, непрерывность, динамичность, адекватность, оптимальность.
- b) Системность, комплектность, непрерывность, вариантность, адекватность, оптимальность.
- c) Системность, комплектность, непрерывность, вариантность, обобщенность, оптимальность.
- d) Только системность.

82) Каковы основные источники информации для прогнозирования:

- a) Статистическая отчетность организации.
- b) Бухгалтерская отчетность организации.
- c) Учредительные документы.
- d) Внутренняя отчетность.

83) Какая информация менее надежна:

- a) Статистическая информация.
- b) Динамическая информация.
- c) Качественная информация.
- d) Количественная информация.

84) Каковы основные принципы организации работ по прогнозированию:

- a) Адресность, адекватность, анонимность, альтернативность.
- b) Сбалансированность, параллельность, динамичность, управляемость, прямооточность.
- c) Сбалансированность, параллельность, непрерывность, управляемость, прямооточность.

85) Адресность, адекватность, адаптивность, альтернативность.

8) От чего зависит структура прогноза:

- a) Срока, на который он разрабатывается.
- b) От деятельности организации.
- c) От научно-технического развития.
- d) От структуры управления.

86) Какова основная сложность при прогнозировании:

- a) Определение структуры управления.
- b) Определение затрат для достижения целей.
- c) Определение качества и эффективности продукции.
- d) Правильного ответа нет.

87) Какова последовательность этапов при разработке прогнозов:

- a) Анализ проблемы.
- b) Сбор материалов по прогнозированию.
- c) Анализ материалов по прогнозированию.
- d) Разработка прогнозов.

88) Каково основное свойство организации:

- a) Имеет одного учредителя.
- b) Всегда имеет линейную организационную структуру.
- c) Имеет иерархическую структуру управления.
- d) Правильного ответа нет.

89) Назовите главную составляющую системы управления организацией:

- a) Внешняя среда.
- b) Информация.
- c) Управленческие неблагоприятные ситуации.
- d) Внутренняя ситуация.

90) Как происходит обмен информацией в иерархической структуре управления:

- a) Только по вертикали.
- b) Только по горизонтали.
- c) И по вертикали и по горизонтали.
- d) Правильного ответа нет.

91) Информация, поступающая от вышестоящего подразделения к нижестоящему, должна быть:

- a) Детализированной.

- b) Носить обобщенный характер.
- c) Структурированной.
- d) Четкой.

92) Какова последовательность действий нижестоящими структурами после получения задания от вышестоящих:

- a) Распределение ресурсов.
- b) Уточнение целей.
- c) Сбор информации о проблеме.
- d) Назначение ответственных исполнителей.

93) Под действием каких факторов может потребоваться корректировка принятых ранее управленческих решений:

- a) Смена руководства.
- b) Изменение факторов внешней среды.
- c) Потребность в техническом перевооружении предприятия.
- d) Все ответы верны.

94) Процесс обеспечения целей, поставленных перед организацией, а также реализации принятых управленческих решений – это:

- a) Процесс контроля.
- b) Процесс реализации управленческих решений.
- c) Процесс прогнозирования.
- d) Процесс анализа.

95) В результате чего может быть не выполнено принятое управленческое решение:

- a) Неэффективная работа сотрудников.
- b) Изменение законодательства.
- c) Появление на рынке конкурирующей фирмы.
- d) Некачественная работа сотрудников.

96) Какие виды контроля существуют:

- a) Предварительный контроль.
- b) Прогнозируемый контроль.
- c) Текущий контроль.
- d) Заключительный контроль.

97) Какие показатели позволяют достигнуть поставленные цели:

- a) Статистические показатели.
- b) Количественные показатели.
- c) Динамические показатели.
- d) Качественные показатели.

98) Каковы составляющие системы контроля:

- a) Принятие необходимых корректирующих решений.

- б) Выявление отклонений от поставленных организацией целей.
- с) Выявление качественных показателей.
- ☐ Правильного ответа нет.

Методические рекомендации по подготовке научных докладов, рефератов и контрольных работ

Научный доклад является результатом самостоятельной работы студентов и подводит итоги углубленного изучения специальной литературы. Тема доклада согласовывается с преподавателем. Текст каждого доклада должен содержать введение, аналитическую часть, заключение, список использованной литературы и источников.

Во введении обосновывается актуальность темы работы, ее значение, дается краткий обзор использованной литературы.

Аналитическая часть должна содержать описание основных концепций.

В заключении делаются общие выводы студента по работе. Важно показать отличительные особенности поднятой проблемы и возможность ее практического применения.

Письменный доклад не должен превышать 12—15 страниц формата А4, подготовленных на компьютере.

Доклад оценивается «отлично» и соответствующей рейтинговой оценкой, если помимо обоснования актуальности проблемы, анализа позиций авторов изученных работ, студент провел сравнительный анализ ситуации, высказал свою точку зрения на проблему, которой посвящен доклад, и сумел дать ее обоснование. Завершить доклад должны общие выводы о возможности применения зарубежного и отечественного опыта в практике управления.

Доклад оценивается «хорошо» и соответствующей рейтинговой оценкой, если в нем раскрыта актуальность проблемы, с точки зрения авторов изученных работ, обоснованы выводы её важности для решения проблем современного общества.

Доклад оценивается «удовлетворительно» и соответствующей рейтинговой оценкой, если в нем обоснована актуальность проблемы, раскрыты точки зрения авторов изученных работ, но не определено свое отношение к данной проблеме, не сделаны выводы ее практической значимости, изучено недостаточное количество специальной литературы, включая периодические издания.

Реферат должен носить творческий характер, по своему содержанию и оформлению быть приближенным к научному исследованию. При этом исполнитель может выбрать его тему из предложенной тематики. Также следует принимать во внимание свои научные и профессиональные интересы, связывая содержание реферата с задачами конкретной организации (например, той, где работал или работает студент).

В обоснованных случаях тема может быть избрана студентом вне тематического списка рефератов.

При подготовке реферата студенту предварительно следует подобрать различные литературные, периодические, нормативные и другие источники и материалы, систематизируя и обобщая при этом нужную информацию по теме.

Необходимо осуществлять творческий подход к использованию собранной информации, критически оценивая отражаемые в источниках сведения и данные. Представляется важным раскрыть не только теоретическое состояние дел по рассматриваемому вопросу, а на примерах конкретной организации дать его решения с обоснованием прогрессивных и перспективных направлений совершенствования.

Общие требования к рефератам:

- логическая последовательность и четкость изложения материала;
- краткость и точность формулировок, исключающих возможность неоднозначного толкования;
- убедительность аргументации;
- конкретность изложения материала и результатов работы;
- информационная выразительность;
- достоверность;
- достаточность и обоснованность выводов.

Структурно в реферат в общем случае должны входить:

- титульный лист;
- содержание (оглавление);
- основная часть;
- заключение;
- список использованных источников;
- приложения.

Титульный лист является первым листом (страницей) реферата и оформляется по образцу, приведенному ниже.

Содержание (оглавление) должно включать перечень всех имеющихся в тексте реферата наименований разделов, подразделов и пунктов с соответствующими номерами. Справа от наименований разделов, подразделов и пунктов необходимо указывать номера страниц (листов), на которых они начинаются.

Введение должно содержать материалы по обоснованию актуальности избранной темы в целом и применительно к конкретному предприятию, организации. Наряду с этим в нем должны быть четко и кратко определены, обоснованы и сформулированы цели и задачи реферата. Объем введения, как правило, не должен превышать 2 страниц.

Основная часть реферата должна содержать необходимые материалы для достижения поставленной целей и задач, решаемых в процессе выполнения работы. Всю основную часть целесообразно подразделить на разделы, подразделы и пункты. Каждому разделу и подразделу, а в ряде случаев и пунктам необходимо давать наименования, отражающие их содержание. Заголовка «Основная часть» в реферате не должно быть.

Все разделы, подразделы и пункты основной части нумеруются

арабскими цифрами с точкой (например, пункт 2 подраздела 1, раздела 1 должен иметь номер «1.1.2.»).

В общем плане состав разделов основной части типового реферата может быть примерно следующим:

1) Теоретический раздел, раскрывающий на основе обобщения материалов различных источников сущность и тенденции развития теории исследуемого вопроса темы, методов и методик его исследования.

2) Аналитический раздел, содержащий критический анализ возможных методов исследования предмета и объекта темы реферата и устанавливающий их недостатки, ограничения в применении, потенциальные достоинства, перспективные возможные области практического использования. При этом следует осуществить выбор, обосновать и раскрыть особенности тех методов и методик исследования, которые необходимо использовать для достижения целей и решения задач реферата.

3) Практический раздел, предусматривающий проведение на базе конкретной (или при отсутствии такой возможности на примере условной) системы (подсистемы, элемента) управления предприятия, организации их анализ, оценку состояния дел, выявление путей и разработку предложений по совершенствованию объекта темы реферата. Желательно разработать также мероприятия по реализации (внедрению) этих предложений. В этой же части работы следует дать оценку эффективности предлагаемых изменений.

Каждый из перечисленных выше разделов должен иметь конкретное наименование, привязанное к теме реферата.

Объем основной части должен составлять примерно 10-12 страниц.

Заключение должно содержать краткие выводы по результатам всей работы, включая итоги определения эффективности использования предложений, представленных в реферате. Целесообразно привести перспективы работ по рассмотренному в реферате вопросу. Объем - не более 2 страниц.

Приложения могут включать вспомогательные материалы, которые были необходимы для обоснования каких-либо решений и предложений (например, действующие методики, инструкции, положения, копии документов и т.п.). Каждое приложение следует размещать с новой страницы с указанием в правом верхнем углу слова «ПРИЛОЖЕНИЕ», написанного (напечатанного) прописными буквами. Любое приложение должно иметь свой содержательный заголовок. Все приложения нумеруются буквами алфавита (например, «ПРИЛОЖЕНИЕ А» и т.д.).

Список использованной литературы включает перечень литературы, инструкций, статей из журналов, стандартов и т.п., использованных при подготовке реферата. Источники более целесообразно располагать в алфавитном порядке. Сведения о них необходимо давать в соответствии с требованиями, предъявляемыми к описанию произведений печати в библиографических и информационных изданиях.

Техническое оформление текста реферата должно осуществляться машинописным способом. Межстрочные интервалы должны допускать

возможность вносить дополнения и изменения в текст (на пишущей машинке лучше печатать текст через 2 интервала, а на принтере 14-м шрифтом - полуторным). Текст желательно располагать на одной стороне каждого листа бумаги формата 210x297 мм (А 4), соблюдая поля: левое - не менее 30 мм, правое - не менее 10 мм, верхнее и нижнее - не менее 20 мм.

Содержание реферата определяют следующие обязательные аналитические моменты:

1) поисковый характер, отражающий освоение студентами (в рамках заданной темы) основных концепций и научных подходов, конкретное знание ученых, исследующих данную проблему, и их позиций;

2) умение работать с документальной базой;

3) грамотное оформление (со ссылками на используемые труды, со сносками) реферативной работы.

Примерная тематика рефератов рекомендуется в разделе 9. Студент может самостоятельно (или после консультации с преподавателем) выбрать тему для работы. При этом необходимо учитывать: во-первых, насколько тема реферата актуальна как для исследования, так и для управленческой практики; во-вторых, степень научной разработанности проблемы и соответственно наличие специальной литературы и ее доступность; в-третьих, любой вопрос, связанный с практикой управления, предполагает использование соответствующих нормативно-правовых документов.

Реферативная работа имеет следующую структуру: введение (1-1,5 страницы), где формулируются актуальность темы и проблемная ситуация в ее состоянии; основная часть, включающая теоретические аспекты анализируемой темы и результаты эмпирических исследований; заключение (1 — 1,5 страницы), в котором формулируются выводы по теме, даются рекомендации по ее дальнейшей разработке.

Объем реферативной работы 12—15 страниц текста, оформленного по установленному образцу. Реферат проверяется преподавателем, может оцениваться рецензентом, назначенным кафедрой.

12. ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ

№ п/п	Содержание изменения	Реквизиты документа об утверждении изменения	Дата введения изменения
1	Утверждено и введено в действие решением кафедры _____ на основании ФГОС ВО по направлению подготовки (шифр, наименование направления подготовки, уровень образования), утвержденного Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от ДД.ММ.ГГГГ г. № _____	Протокол заседания кафедры № _____ от «___» сентября 20___ года	____.____.____ —

2		Протокол заседани я кафедры № _____ от «_____» сентября 20____ года	_____.____.____ —
3		Протокол заседани я кафедры № _____ от «_____» сентября 20____ года	_____.____.____ —
4		Протокол заседани я кафедры № _____ от «_____» сентября 20____ года	_____.____.____ —