

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 06.03.2024 18:59:21
Уникальный программный ключ:
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ
СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ – филиал РАНХиГС**

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ и ФИНАНСОВ

(наименование структурного подразделения (института))

Кафедра менеджмента

(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНА

решением методической комиссии по
направлению подготовки Менеджмент
Протокол от «01» июня 2020 г. №3

в новой редакции Протокол № 3 от «16»
июля 2021 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.15 «Методы принятия управленческих решений»

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль): «Стратегический менеджмент»

Квалификация: бакалавр

Форма обучения: очная

Год набора - 2021

Санкт-Петербург, 2021 г.

Автор(ы)–составитель(и):

к.т.н., доцент, доцент кафедры менеджмента ИБДА Стасенков Юрий Анатольевич

Директор образовательной программы «Менеджмент», к. э. н., доцент, доцент Кудряшов
Вадим Сергеевич;

Заведующий кафедрой менеджмента, к. э. н., профессор Нещерет Александр
Карлович

СОДЕРЖАНИЕ:

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
2. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся и место дисциплины в структуре образовательной программы.....	5
3. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий и структура дисциплины.....	6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине.....	9
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	20
6. Основная и дополнительная учебная литература, необходимая для освоения дисциплины (модуля), ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	26
7. Материально-техническая база, информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости).....	26

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

1.1. Дисциплина **Б1.О.15 Методы принятия управленческих решений** обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ОПК ОС- 3	Способен находить организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости и оценивать их последствия	ОПК ОС- 3.2	Описывает проблемы и ситуации профессиональной деятельности, используя профессиональную терминологию
		ОПК ОС- 3.3	Анализирует и интерпретирует финансовую и иную информацию, содержащуюся в отчётах организаций

В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ трудовые или профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
строить конструктивные взаимоотношения во внутренней и внешней среде организации	ОПК ОС- 3.2	<u>на уровне знаний</u> - знать сущность и разновидности организационно-управленческих решений
		<u>на уровне умений</u> - использовать разновидности организационно-управленческих решений
		<u>на уровне навыков</u> - владеть разновидностями организационно-управленческих решений
	ОПК ОС- 3.3	<u>на уровне знаний</u> - знать основные методы принятия управленческих решений
		<u>на уровне умений</u> - использовать разные методы принятия решений в зависимости от складывающейся ситуации;
		<u>на уровне навыков</u> - владеть навыками применения различных методов принятия управленческих решений в управленческой

		деятельности
--	--	--------------

2. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся и место дисциплины в структуре образовательной программы.

Объем дисциплины

Учебным планом для дисциплины **Методы принятия управленческих решений** установлено:

- трудоемкость дисциплины – 3 з.е.,
- контактная работа с преподавателем – 38 часов, в том числе 18 часов – лекции, 18 часов – практические занятия;
- консультация к экзамену – 2 часа
- подготовка к экзамену и сдача экзамена – 36 часов
- самостоятельная работа – 34 часа.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина **Методы принятия управленческих решений**, предназначена для студентов 3-го курса, изучается в 6 семестре.

Форма промежуточной аттестации – экзамен.

Дисциплина реализуется частично с применением дистанционных образовательных технологий (далее – ДОТ).

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://sziu-de.ganepa.ru/>. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение задания предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

3. Содержание дисциплины, структурированное по темам с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий и структура дисциплины

(очная форма обучения)

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.					СР	Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Все го	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Раздел 1	Подготовка и принятие управленческих решений	44	10		10		24	О КР1 КР2 ДР (домашняя работа)
Раздел 2	Методы подготовки и принятия	26	8		8		10	О, ГП (групповой проект)

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.					Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации	
		Все го	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					СР
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
	управленческих решений						Т (тренинги)	
	Промежуточная аттестация	36					Экзамен	
	Всего:	108	18		18	2	34	

Примечание:

* – формы текущего контроля успеваемости:

Опрос (О)

Домашняя работа (ДР)

Контрольная работа (КР)

Тренинг (Т)

Групповой проект (ГП)

Содержание дисциплины

Раздел 1. Подготовка и принятие управленческих решений

Тема 1.1. Сущность, разновидности и механизм принятия управленческих решений

Подготовка и принятие решений как важнейший элемент управленческой деятельности. Природа и специфические особенности управленческих решений. Место процедуры «Разработка управленческого решения» в механизме менеджмента.

Признаки управленческих решений. Классификация управленческих решений. Требования к управленческим решениям. Решения, типичные для функций менеджмента.

Технология менеджмента. Требования, предъявляемые к технологии менеджмента, и важнейшие области принятия управленческих решений.

Основные факторы, используемые при принятии управленческих решений. Иерархия в принятии управленческих решений. Целевые межфункциональные группы. Формальные правила и процедуры. Прямые горизонтальные связи. Планы в принятии решений. Уровни решений в организации.

Тема 1.2. Методы принятия управленческих решений на стадии планирования

План как набор решений по размещению ресурсов. Основные этапы работ по принятию управленческих решений на стадии планирования. Методы сетевого, календарного планирования и расписания работ. Календарный план-график и расписание выполнения работ. Алгоритм построения расписания выполнения работ. Эмпирический метод нормирования работ при принятии управленческих решений на стадии планирования.

Принятие управленческих решений при ограниченной интенсивности потребления трудовых ресурсов. Конфликтная ситуация. Эвристические правила предпочтения (приоритеты).

Тема 1.3. Подходы и факторы, влияющие на принятие управленческих решений

Важнейшие предпосылки принятия решений. Интуитивный или рациональный характер.

Способы, используемые руководителем для принятия решений: от спонтанных до высокологических. Запрограммированные, незапрограммированные решения, компромиссы.

Природа проблем и решений в организации. Ошибки в практике принятия решений, связанные с непризнанием проблемы.

Процесс принятия решений: интуитивный, основанный на суждениях и рациональный методы и область их целесообразного использования при разработке управленческих решений. Этапы процесса рационального принятия решений. Пошаговая технология процесса разработки решения, его основных этапов.

Алгоритм выработки и реализации управленческих решений. Фазы алгоритма.

Роль человеческого фактора в принятии и реализации управленческих решений. Личностные оценки руководителя. Система ценностей.

Влияние факторов среды на принятие управленческих решений. Условие определенности. Условие риска. Условие неопределенности. Методы управления риском при разработке управленческих решений: методы уменьшения риска, методы преодоления риска.

Влияние фактора времени на принятие управленческих решений. Зависимость между расходами на дополнительную релевантную информацию и выгодой (потерями) от ее приобретения.

Совокупное влияние ограничений на принятие управленческих решений. Информационные ограничения. Поведенческие ограничения.

«Декартовы координаты» как системный метод сбора информации при линейном выборе альтернативы.

Раздел 2. Методы подготовки и принятия управленческих решений

Тема 2.1. Специфика моделирования в условиях подготовки и принятия управленческих решений

Сущность научного подхода к принятию управленческих решений. Системная ориентация использования моделей.

Характеристика основных этапов сбора и обработки информации для принятия решения. Наблюдение. Формулирование гипотезы.

Сущность и определение управленческих моделей. Объективные предпосылки моделей.

Сложность и неопределенность организационных проблем реальной действительности. Необходимость проведения экспериментов и невозможность или нецелесообразность сделать это в реальной производственной ситуации. Ориентация управления на будущее.

Модели и методы принятия управленческих решений.

Тема 2.2. Типы моделей, применяемых при подготовке и принятии решений. Процесс построения моделей.

Классификация и общая характеристика моделей.

Изобразительные модели (физические модели) или модели графического подобия. В общем случае всякое отображение представляет собой изобразительную модель в той мере, в какой его свойства совпадают со свойствами оригинала. Такая модель упрощает визуальное восприятие.

Аналоговые модели или модели-аналоги. В этих моделях совокупность одних свойств представляется с помощью совокупности других свойств. Используя модели-аналоги, можно увеличить возможности проверять на модели изменения различных параметров. Обычно проще изменить модель-аналог, чем изобразительную модель.

Математические или символические модели. В этих моделях элементы и их взаимосвязь задаются с помощью символов (обычно математического или логического характера).

Сравнительная эффективность моделей и области их целесообразного использования.

Постановка задачи. Методика проектирования модели. Проверка модели на достоверность. Использование и обновление модели.

Сложности и погрешности моделирования:

- недостоверные исходные допущения;

- информационные ограничения;
- некомпетентия и ошибки пользователей;
- недостаточное использование моделей на практике;
- сложность разработки моделей.

Обзор важнейших моделей, применяемых в процессе выработки управленческих решений:

- теория игр;
- модели теории очередей;
- модели управления запасами;
- линейное программирование;
- имитационное моделирование;
- экономический анализ.

Тема 2.3. Платёжная матрица, как метод принятия управленческих решений

Платёжная матрица – это метод статистического анализа, который может оказать помощь руководителю в выборе одного из нескольких вариантов стратегий. Платёж представляет собой денежное вознаграждение или полезность, являющиеся следствием конкретной стратегии в сочетании с конкретными обстоятельствами. Оценка влияния стратегии через денежное выражение.

Тема 2.4. Дерево решений, как метод принятия управленческих решений

Дерево решений как схематичное представление сложного процесса принятия решения по какой-либо задаче. Этим методом можно пользоваться в ситуациях, характерных и для платёжной матрицы, однако дерево решений можно построить и под более сложную ситуацию, когда варианты одного решения влияют на результаты последующих решений. Дерево решений – это полезный инструмент для принятия последовательных решений.

Тема 2.5. Методы прогнозирования при принятии управленческих решений

Неформальные методы прогнозирования:

- вербальная информация;
- письменная информация;
- промышленный шпионаж.

Количественные методы прогнозирования. Анализ временных рядов.

Качественные методы прогнозирования.

- Мнение жюри («мозговой штурм»);
- Совокупное мнение сбытовиков;
- Метод ожидания потребителя;
- Метод экспертных оценок;

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

Промежуточная аттестация может быть реализована с элементами ЭО / ДОТ.

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации

4.1.1. В ходе реализации дисциплины **Методы принятия управленческих решений** используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема/раздел	Методы текущего контроля успеваемости
Раздел 1. Подготовка и принятие управленческих решений	О КР1

	КР2 ДР (домашняя работа)
Раздел 2.. Моделирование при подготовке и принятии управленческих решений	О, ГП (групповой проект) Т (тренинги)

4.1.2. Промежуточная аттестация включает экзамен (проводится в письменной форме) и защиту курсовой работы.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.

Типовые оценочные материалы по разделу 1

Вопросы для опроса:

1. Как соотносятся между собой управленческое решение и организационная проблема? Что первично и каково их взаимовлияние?
2. Как влияют иерархия, целевые группы, правила и процедуры, горизонтальные связи на принимаемые решения?
3. Проведите сравнительный анализ решений, принимаемых на уровне индивида, и решений, принимаемых на уровне организации.
4. Проведите сравнительный анализ календарного плана-графика и расписания выполнения работ.
5. Опишите технологию прохождения основных фаз алгоритма выработки и реализации управленческих решений.
6. Что понимается под условием риска в системе принятия управленческих решений?

Контрольная работа №-1 по разделу 1

(п. 1.3 «Принятие управленческих решений на стадии планирования»)

При написании этой контрольной студент должен принять решение о выполнении комплекса работ (из индивидуального варианта задания) в минимально возможные сроки при заданном в варианте ограничении трудовых ресурсов. Реализация принятого решения представляется в виде расписания выполнения работ и графика суммарной интенсивности потребления трудового ресурса.

Пример индивидуального варианта задания:

Принять решение о выполнении комплекса работ и реализовать его при выполнении комплекса работ в минимально возможные сроки при $Q_{\max} = 8$ чел. Исходные данные представлены в таблице:

Шифр работ (i-j)	1-2	1-6	2-3	2-5	2-6	3-4	3-7	4-5	4-7	5-6	6-7
q _{ij} , чел.	5	4	2	3	5	5	3	4	2	2	5
t _{ij} , дней	6	3	6	5	6	4	6	7	10	3	6

Контрольная работа №-2 по разделу 1

п.1.5. «Факторы, влияющие на принятие управленческих решений» (среда принятия управленческих решений)

Задание: рассмотреть различные факторы среды принятия управленческих решений и найти рациональное решение по каждому из них.

Рассматриваемые факторы среды принятия решений:

- Выявите основные ограничения, влияющие на деятельность руководителя, принимающего решение.
- Составьте последовательность действий руководителя, принимающего решения в условиях недоступности разработанных методов принятия решений.
- Предложите решение конкретной проблемы с использованием минимального количества ресурсов.
- При принятии решения выявите в массе избыточной информации только релевантную информацию.
- Предложите подходы к принятию конкретного решения в условиях недостатка необходимой информации.
- Проведите анализ восприятия распоряжения руководства при прохождении команды по уровням иерархии.
- Проанализируйте особенности принятия прогнозного решения.

Домашняя работа

Студент должен принять решение о выполнении комплекса работ (из индивидуального варианта задания) в минимально возможные сроки при заданном в варианте ограничении трудовых ресурсов. При этом работники, выделяемые для выполнения работ, не являются взаимозаменяемыми. Реализация принятого решения представляется в виде расписания выполнения работ и трёх графиков суммарной интенсивности потребления трудового ресурса (для работников квалификации X, для работников квалификации Y и для общего количества).

Пример индивидуального варианта домашнего задания:

Принять решение о выполнении комплекса рассматриваемых работ в минимально возможные сроки и реализовать его при $Q_{\max} = 9$ чел. (в том числе 4 человека квалификации x и 5 человек квалификации y). Работники квалификации x и квалификации y не взаимозаменяемы. Исходные данные по комплексу работ представлены в таблице:

Шифр работ (i-j)	1-2	1-3	2-8	3-4	3-5	3-6	4-7	5-7	6-7	7-9	8-9
q_{ij} , чел.	3x	4x+ 1y	1x+ 1y	3x	3y	3x+ 2y	2x+ 2y	1x+ 2y	2x+ 3y	3x+2y	4y
t_{ij} , дней	2	2	9	4	3	5	6	3	2	4	5

Типовые оценочные материалы по разделу 2

Вопросы для опроса:

1. Что такое модель и моделирование в условиях принятия решений?

2. В каких областях принятия решений использование моделей наиболее эффективно и в чём выражается эта эффективность?
3. В чем сущность и какова область применения изобразительных моделей?
4. Каким образом целесообразно использовать символические (или математические) модели в процессе выработки и реализации управленческих решений?
5. Опишите процесс построения моделей для принятия управленческих решений.
6. Для выработки каких управленческих решений целесообразно применение теории игр, моделей теории очередей, моделей управления запасами, линейного программирования, имитационного моделирования, экономического анализа?
7. Какие методы прогнозирования могут быть использованы в процессе выработки и реализации управленческих решений?
8. Когда целесообразно применять метод «дерева решений»?
9. Чем отличаются методы «дерево решений» и «платёжная матрица»?
10. Когда эффективно использовать качественные методы прогнозирования при принятии управленческих решений?
11. В чём состоит ограничение количественных методов принятия управленческих решений?

Групповой проект

В рамках семинарских занятий по п.1.4 «Подходы к принятию управленческих решений» студенты в микрогруппах выполняют групповые проекты по разделу «Рациональные решения». Микрогруппа получает определенный алгоритм выработки и реализации управленческого решения, выбирает проблему и разрабатывает ее решение. После этого организует презентацию своего решения и защищает его. Вопросы на защите получает каждый студент микрогруппы.

Тренинги

Тренинг «Моделирование при принятии управленческого решения в экстремальных ситуациях» - в рамках данного тренинга студенты вырабатывают управленческое решение в проблемной ситуации, в которой у них отсутствует опыт управления.

Тренинг «Моделирование при принятии рациональных управленческих решений» - в рамках данного тренинга студенты вырабатывают управленческое решение, предварительно составив модель принятия рационального решения

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ОПК ОС-3	Способен находить организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости и оценивать их последствия	ОПК ОС–3.2	Описывает проблемы и ситуации профессиональной деятельности, используя профессиональную терминологию
		ОПК ОС–3.3	Анализирует и интерпретирует финансовую и иную информацию,

			содержащуюся в отчётах организаций
--	--	--	------------------------------------

4.3.2 Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Этап компонента компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ОПК ОС–3.2	<ul style="list-style-type: none"> - Знание основных типов организационно-управленческих решений и методов их принятия - способность выбирать организационно-управленческое решение адекватное конкретной проблеме - способность разрабатывать организационно-управленческое решение для конкретной нестандартной ситуации 	<ul style="list-style-type: none"> - знает основные разновидности организационно-управленческих решений и методов их принятия - знает взаимосвязь проблемы и решения с элементами механизма менеджмента - проведен анализ практической проблемы из сферы бизнеса/менеджмента - методы диагностики соответствуют целям диагностики - дана сравнительная оценка альтернативных решений с точки зрения их эффективности и социальной значимости - приведено аргументированное обоснование выбранного варианта решения.
ОПК ОС– 3.3	Студент может назвать основные методы принятия решения и определить условия их применения	<ul style="list-style-type: none"> - Раскрыта сущность управленческого решения, - Знает основные методы принятия решений - Знает область использования каждого метода принятия решений - Знает виды управленческих решений, требования к управленческим решениям - Выделяет особенности управленческих решений в производственной деятельности

4.3.3 Типовые контрольные задания или иные материалы (типовые оценочные материалы), необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Вопросы к экзамену

1. В чём сущность управленческого решения и проблемы?
2. Какое место занимает процедура «Разработка управленческого решения» в механизме менеджмента?
3. В чём сущность и каково назначение признаков и требований к управленческим решениям?
4. В чём сущность и каково назначение классификации управленческих решений?

5. В чём сущность и каково назначение факторов, используемых при принятии управленческих решений?
6. Принятие решений на стадии планирования: в чём сущность и какие существуют этапы?. В чём сущность и каково назначение методов расписания и календарного планирования?
7. Методы сетевого планирования, расписания и календарного планирования при разработке управленческих решений: сущность, отличие, область использования.
8. В чём сущность и каково назначение алгоритма построения календарных планов-графиков?
9. В чём сущность и каково назначение уровней решений в организации? Решения, принимаемые на уровне индивида. Решения, принимаемые на уровне организации.
10. В чём сущность и каково назначение запрограммированных, незапрограммированных решения и компромиссов?
11. В чём сущность и каково назначение интуитивных, основанных на суждении и рациональных решений?
12. В чём сущность и каково назначение алгоритма разработки управленческого решения?
13. Среда принятия управленческих решений? Методы управления рисками.
14. Методы управления рисками: сущность, разновидности.
15. В чём сущность и каково назначение информационных и поведенческих ограничений при принятии управленческих решений?
16. «Декартовы координаты» как системный метод сбора информации при линейном выборе альтернативы.
17. В чём сущность и каково назначение моделирования при подготовке и принятии решений? Модели методы принятия управленческих решений.
18. Типы моделей. В чём сущность и каково назначение физической модели, аналоговой модели и математической модели?
19. В чём сущность и каково назначение теории игр, модели теории очередей, модели управления запасами, модель линейного программирования, имитационного моделирования и экономического анализа?
20. В чём сущность и каково назначение метода платежной матрицы как метода принятия управленческих решений?
21. В чём сущность и каково назначение метода дерева решений как метода принятия управленческих решений?
22. Методы «дерево решений» и «платёжная матрица»: сущность, общее и отличия при принятии управленческих решений.
23. В чём сущность и каково назначение прогнозирования? Методы прогнозирования.
24. Методы количественного прогнозирования: сущность, разновидности, область использования.
25. Методы качественного прогнозирования: сущность, разновидности, область использования.
26. Методы количественного и качественного прогнозирования: область использования и информационные ограничения.

Вариант теста

(ответьте на открытые вопросы и найдите все правильные ответы в закрытых вопросах)

1. Напишите названия двух (любых) особенностей релевантной информации, используемой при качественных методах прогнозирования

2. Конфликтная ситуация при принятии решений на стадии планирования возникает, если:
а) максимально допустимая интенсивность потребления ресурса ограничена;

- б) разрабатывают сначала расписание выполнения рассматриваемых работ, а затем календарный план-график выполнения этих же работ;
- в) суммарная потребность в ресурсах всех допустимых работ превышает допустимое их использование.

3. Решение, при котором менеджер, его принимающий, не занимается сознательным взвешиванием всех «за» и «против» по каждой альтернативе и не нуждается даже в понимании ситуации, относится к:

- а) интуитивным решениям;
- б) решениям, основанным на суждениях;
- в) рациональным решениям.

4. Напишите названия двух (любых) особенностей релевантной информации, используемой при количественных методах прогнозирования

5. Напишите названия трёх (любых) методов, используемых при принятии управленческих решений.

6. Решение, когда руководитель в точности знает результат каждого из альтернативных вариантов выбора, соответствует условию:

- а) определенности;
- б) риска;
- в) неопределенности.

7. Рациональные решения характерны для:

- а) запрограммированных и незапрограммированных решений;
- б) запрограммированных решений;
- в) незапрограммированных решений.

8. Релевантная информация – это:

- а) своевременная информация;
- б) данные, касающиеся только конкретной проблемы, цели, человека;
- в) избыточная информация.

9. Для оценки воздействия принятого решения на конкурентов используют:

- а) теорию игр;
- б) модели теории очередей;
- в) модели управления запасами.

10. Напишите две фазы рационального решения.

11. При принятии любого управленческого решения используются:

- а) иерархия;
- б) целевые межфункциональные группы;
- в) планы.

12. Напишите названия трех (любых) факторов, используемых при принятии управленческих решений.

13. Что такое «признаки управленческого решения»?

14. Напишите названия двух (любых) методов, используемых при принятии стратегических решений:

15. Отличие метода «расписания» от метода «календарное планирование» состоит в том, что:

- а) они могут быть составлены для реализации только разных задач ;
- б) расписание нельзя использовать для составления плана реализации выработанного решения;
- в) расписание составляется не в календарном, а в относительном времени .

Шкала оценивания ответа на экзамене

85-100 баллов	<ul style="list-style-type: none"> - знает основные разновидности организационно-управленческих решений - знает взаимосвязь проблемы и решения с элементами механизма менеджмента - раскрыта сущность управленческого решения, - Знает основные методы принятия решений - Знает область использования каждого метода принятия решений - знает виды управленческих решений, - знает требования, предъявляемые к управленческим решениям - выделяет особенности управленческих решений в производственной деятельности
84-70 баллов	<ul style="list-style-type: none"> - знает основные разновидности организационно-управленческих решений - знает взаимосвязь проблемы и решения с элементами механизма менеджмента - раскрыта сущность управленческого решения, - знает большинство основных методов принятия решений - знает область использования большинства методов принятия решений - знает виды управленческих решений, - знает основные требования, предъявляемые к управленческим решениям - выделяет ключевые особенности управленческих решений в производственной деятельности
69-51 баллов	<ul style="list-style-type: none"> - знает некоторые разновидности организационно-управленческих решений - знает взаимосвязь проблемы и решения с отдельными элементами механизма менеджмента - раскрыта сущность управленческого решения, - знает некоторые методы принятия решений - знает область использования некоторых методов принятия решений - знает виды управленческих решений, - знает основные требования, предъявляемые к управленческим решениям - выделяет отдельные особенности управленческих решений в производственной деятельности -

Менее 51 баллов	<ul style="list-style-type: none"> - не знает разновидности организационно-управленческих решений - не знает взаимосвязь проблемы и решения с элементами механизма менеджмента - не раскрыта сущность управленческого решения, - не знает некоторые методы принятия решений - не знает область использования методов принятия решений - не знает виды управленческих решений, - не знает основные требования, предъявляемые к управленческим решениям - не выделяет отдельные особенности управленческих решений в производственной деятельности
-----------------	--

Оценка результатов производится на основе балльно-рейтинговой системы (БРС). Использование БРС осуществляется в соответствии с Приказом СЗИУ РАНХиГС от 06 сентября 2019 г. № 306 с изменениями от 22 января 2020 г. «О применении балльно-рейтинговой системы оценки знаний обучающихся». БРС при оценке результатов дисциплины отражена в схеме расчетов рейтинговых баллов (далее-схема расчетов). Схема расчетов сформирована в соответствии с учебным планом направления и согласована с руководителем образовательного направления, утверждена деканом факультета. Схема расчетов доводится до сведения студентов на первом занятии по дисциплине. Схема расчетов является составной частью рабочей программы по дисциплине и содержит информацию по изучению дисциплины, указанную в Положении о балльно-рейтинговой системе оценки знаний обучающихся в РАНХ и ГС. В институте принята следующая шкала перевода оценки из многобалльной системы в пятибалльную.

Количество баллов	Оценка	
	прописью	буквой
96-100	отлично	А
86-95	отлично	В
71-85	хорошо	С
61-70	хорошо	D
51-60	удовлетворительно	Е
менее 51	неудовлетворительно	ЕХ

4.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Экзамен проводится письменно, на экзамен отводится два академических часа. Нельзя использовать электронные средства.

Защита курсовой работы проводится на экзаменационной неделе. На защиту отводится 15 минут (5 минут на презентацию и 10 минут на ответы на вопросы). Компьютерная презентация обязательна.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Вопросы для самостоятельной подготовки

Раздел 1.

К п.1.1.:

1. Какова роль управленческого решения в управлении организацией?
2. В чем сущность управленческого решения?
3. Как соотносятся между собой управленческое решение и организационная проблема? Что первично и каково их взаимовлияние?
4. Назовите отличительные признаки управленческого решения.
5. Каким требованиям должны удовлетворять эффективные управленческие решения?
6. Назовите наиболее типичные управленческие решения, принимаемые на разных стадиях.
7. Классификация управленческих решений дает возможность систематизировать характеризующие их производственные ситуации, информацию, а также процедуры, связанные с ее обработкой. Назовите основные признаки классификации решений.
8. Как влияют иерархия, целевые группы, правила и процедуры, горизонтальные связи на принимаемые решения?
9. Проведите сравнительный анализ решений, принимаемых на уровне индивида, и решений, принимаемых на уровне организации.

К п.1.2:

1. Проведите анализ основных работ при принятии управленческих решений на стадии планирования.
2. В чем сущность метода календарного планирования?
3. Проведите сравнительный анализ метода календарного плана-графика и расписания выполнения работ при выработке управленческих решений.
4. В чем особенность принятия управленческих решений при ограниченной интенсивности потребления трудовых ресурсов?
5. В чем сущность интуитивного характера процесса принятия управленческого решения?
6. Какое влияние оказывает позитивный и негативный опыт на процесс принятия управленческих решений, основанных на суждениях?
7. Что общего и чем отличаются процедуры принятия рациональных решений и решений, основанных на суждении?
8. Опишите технологию прохождения основных фаз алгоритма выработки и реализации управленческих решений.
9. Какие методы целесообразно использовать при разработке плана реализации выработанного управленческого решения (при принятии управленческих решений на стадии планирования)?

К п.1.3:

1. Какое значение оказывают личностные оценки руководителя на принятое решение и на способы его принятия?

2. Что понимается под условием риска в системе принятия управленческих решений?
3. Сравните между собой условие определенности и условие неопределенности и их влияние на процесс выработки управленческого решения.
4. Сравните методы управления риска при выработке управленческих решений.
5. Какими возможностями располагает руководитель для уменьшения неопределенности при наличии такого условия в реальной ситуации?
6. Как связаны информационные, временные и интеллектуальные ограничения на процесс принятия управленческих решений?
7. Каким образом субъективная составляющая влияет на принятие и реализацию управленческого решения?
8. В чём особенности метода «декартовых координат»?

Раздел 2.

К п.2.1.:

1. Что такое модель и моделирование в условиях принятия решений?
2. Какие преимущества и недостатки имеет процесс моделирования при выработке управленческого решения или вариантов решения?
3. В каких областях принятия решений использование моделей наиболее эффективно и в чем выражается эта эффективность?
4. В чем состоит сущность модельных экспериментов и их значение для процесса выработки и реализации управленческих решений?
5. Какие особенности процесса моделирования имеют место в условиях неопределенности и сложности организационных проблем?
6. В чем состоит специфика моделирования при ориентации управления на будущее?

К п.2.2.:

1. В чем сущность и какова область применения изобразительных моделей?
2. Каким образом целесообразно использовать аналоговые модели в процессе выработки и реализации управленческих решений?
3. Каким образом целесообразно использовать символические (или математические) модели в процессе выработки и реализации управленческих решений?
4. Сравните эффективность и область целесообразного использования изобразительных, аналоговых и математических моделей.
5. Дайте характеристику основным проблемам моделирования и укажите основные пути преодоления этих проблем.
6. Почему вызывает проблемы применение моделей на практике в процессе принятия управленческих решений и их реализации?
7. Для выработки каких управленческих решений целесообразно применение теории игр, моделей теории очередей, моделей управления запасами, линейного программирования, имитационного моделирования, экономического анализа?
8. Что общего и чем отличаются модели и методы принятия управленческих решений?

К п.2.3.:

1. В чем сущность платежной матрицы как метода статистической теории решений?
2. Каковы условия применения платежной матрицы как метода статистической теории решений?
3. Назовите элементы технологии построения платежной матрицы.

К п.2.4.:

1. В чем сущность дерева решений как метода статистической теории решений?

2. Каковы условия применения дерева решений как метода статистической теории решений?
3. Назовите элементы технологии построения дерева решений.

К п 2.5.

1. Что такое прогнозирование и методы прогнозирования?
2. Какие методы прогнозирования могут быть использованы в процессе выработки и реализации управленческих решений?
3. Сравните по эффективности и по области использования неформальные, количественные и качественные методы прогнозирования.
4. Дайте характеристику основных разновидностей метода количественного прогнозирования при принятии управленческих решений.
5. Дайте характеристику основных разновидностей метода качественного прогнозирования при принятии управленческих решений.
6. Назовите основные особенности релевантной информации, используемой при количественных методах прогнозирования.
7. Назовите основные особенности релевантной информации, используемой при качественных методах прогнозирования.

Методические указания по освоению дисциплины по разделам/темам

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» нацелена на изучении основ теории и практики подготовки и принятия управленческих решений, организации их эффективного внедрения и контроля за исполнением, а также в получении навыков аналитической работы руководителя, вырабатывающего, принимающего и реализующего управленческое решение.

При подготовке **к практическим занятиям** обучающимся рекомендуется:

1. Внимательно изучить вопрос/вопросы (задание).
2. Прочитать предложенную Вам литературу и материалы лекции по соответствующей теме.
3. Найти рекомендованные источники.
4. Планировать свой ответ (презентацию) по времени.
5. При работе в малых группах в начале работы чётко распределить обязанности.
6. При подготовке к контрольной работе изучить материалы соответствующего семинара, прорешать предложенные контрольные варианты работы.

Основными видами **самостоятельной работы** по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» являются:

- повторение лекционного материала и материала учебников;
- чтение основной и дополнительной литературы
- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка к контрольной работе;
- подготовка к промежуточной аттестации.

При изучении **раздела 1** обратить внимание на:

- взаимосвязь процедуры «Разработка управленческих решений» с каждым элементом механизма менеджмента;
- использование фактора «Иерархия» при принятии управленческих решений;
- при подготовке к контрольной работе №-1 изучить тему «Принятие управленческих решений на стадии планирования» в раздаточном материала по «Разработке управленческого решения», а также прорешать предложенные там варианты контрольной работы;

- при подготовке к групповому проекту изучить тему «Подходы к принятию управленческих решений» в учебном пособии по «Разработке управленческого решения»;
- влияние факторов среды на принятие управленческих решений;
- при подготовке к контрольной работе №-2 изучить тему «Факторы, влияющие на принятие управленческих решений» в раздаточном материале по «Разработке управленческого решения».

При изучении **раздела 2** обратить внимание на:

- условия использования моделей в практике принятия управленческих решений;
- области использования различных типов моделей;
- технологию построения моделей, в первую очередь, на сложности и погрешности моделирования;
- важнейшие модели, применяемые в процессе выработки управленческих решений: их сущность, область использования и ограничения;
- основные методы, применяемые в процессе выработки управленческих решений: их сущность, область использования и ограничения.

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

6.1 Основная литература

1. Методы принятия решений, Harvard Business Review (HBR), 10 лучших статей; пер. с англ. – М.: ООО «Альпина Паблишер», 2017.
2. Зайцев М.Г., Варюхин С.Е. Методы оптимизации управления и принятия решений: примеры, задачи, кейсы: учебное пособие. – 4-е изд. – М.: Издательский дом «Дело», 2015

6.2 Дополнительная литература

1. Эддоус М. Методы принятия решений: пер. с англ. / М. Эддоус, Р. Стэнфилд; под ред чл.-корр. РАН И.И. Елисеевой. – М., 1997.
2. Гассман О., Франкенбергер К., Шик М. Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов; пер. с англ.. – М.: Альпина Паблишер, 2016.
3. Дафт Ричард Л. Менеджмент: учебник для слушателей, обучающихся по программам «Мастер делового администрирования»: пер. с англ. - 10-е изд. - СПб.: Питер, 2015.
4. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения; пер с англ. – М., 1998.
5. Голубков Е.П. Методы принятия управленческих решений в 2-х ч. Части 1 и 2: учебник и практикум для академического бакалавриата. - 3-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2017.

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

Раздаточный материал по курсу «Разработка управленческого решения»

6.4 Нормативные правовые документы

Не используются

6.5 Интернет-ресурсы

Не используются

6.6 Иные источники

1. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения. Учебник/Р.А. Фахрутдинов. – 6-е издание, перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2010.

2. Глущенко В.В., Глущенко И.И. Разработка управленческого решения. Железнодорожный, Московская область: Крылья, 2016.
3. Камерон Э. Управление изменениями: Модели, инструменты и технологии изменений. М.: Добрая книга, 2013.
4. Карданская Н.Л. Основы принятия управленческих решений. М.: Русская деловая литература, 2013.
5. Карпов А.В. Психология принятия управленческих решений. М.: Юристъ, 2011.
6. Литвак Б.Г. Управленческие решения. М.: ЭКМОС, 2014.
7. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений. М.: ЮНИТИ, 2003.
8. Стасенков Ю.А. Разработка управленческого решения: системный подход, бизнес-расстановки, технология модификации личного опыта. М.: Экон-Информ, 2010.

7. Материально-техническая база, информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

7.1.LCD – проектор,

7.2.ноутбук,

7.3.экран,

7.4.флипчарт,

7.5.фломастеры.