

НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГУМАНИТАРНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ ПРОФСОЮЗОВ»

Кафедра экономики и управления

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ»

Основная профессиональная образовательная программа
высшего образования программы бакалавриата
по направлению подготовки

38.03.02 «Менеджмент»

Профиль подготовки
«Менеджмент организаций социально-культурной сферы»

Квалификация:
Бакалавр

Согласовано:
Руководитель ОПОП по направлению
38.03.02. «Менеджмент»
Профиль «Менеджмент организаций
социально-культурной сферы»
доцент _____ Н.В.Маслова

Рассмотрена и утверждена на заседании кафедры
« 19 » мая 2022 г., протокол № 10

Зав. кафедрой _____ Е.Г.Хольнова

Рекомендована решением
Методического совета

«25» июня 2022 г., протокол №6

Секретарь МС _____ К.В. Газина

Автор-разработчик:
доцент _____ М.Д.Овсянко

Санкт-Петербург

СТРУКТУРА

1. Цель и задачи освоения дисциплины
2. Место дисциплины в структуре ОПОП
3. Требования к результатам освоения дисциплины
4. Тематический план изучения дисциплины
5. Тематическое содержание дисциплины
6. План практических (семинарских) занятий
7. Образовательные технологии
8. План самостоятельной работы студентов
9. Контроль знаний по дисциплине
10. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины
11. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

1. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов
2. Методические рекомендации по подготовке к практическим (семинарским) занятиям
3. Методические рекомендации по написанию контрольных работ
4. Методические рекомендации по написанию курсовой работы

Оценочные и методические материалы

1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы
2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, шкал оценивания
3. Типовые контрольные задания и методические материалы, процедуры оценивания знаний, умений и навыков

Глоссарий

Методические рекомендации для преподавателя по дисциплине

1. Цели и задачи освоения дисциплины

Целью дисциплины является обучение студентов на основе глубокого усвоения студентами современных достижений в области разработки, принятия и реализации управленческих решений, формирование и развитие у них навыков и умений повышения эффективности будущей профессиональной деятельности.

Задачи освоения дисциплины:

- освоить теоретические основы, сущность и содержание управленческих решений;
- сформировать современное представление о процессе разработки управленческих решений;
- изучить методы и процедуры принятия управленческих решений;
- овладеть основами методологии и организации разработки и реализации оптимальных управленческих решений;
- формировать у студентов качества менеджера, осознающего ответственность за принимаемые управленческие решения;
- формировать целостное мировоззрение и развивать системно-эволюционный стиль мышления у обучаемых.

2. Место учебной дисциплины в структуре ОПОП:

Разделы дисциплины и междисциплинарные связи с обеспечиваемыми дисциплинами

	Наименование обеспечиваемых (последующих) дисциплин	Разделы дисциплины															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1.	Теория менеджмента	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
2.	Стратегический менеджмент	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
3.	Основы антикризисного менеджмента в организациях	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
4.	Информационные системы в управлении	+	+	+	+	+	+	+	+			+	+		+	+	+

3. Требования к результатам освоения дисциплины:

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование у студента следующей **общепрофессиональной компетенции**:

Категория компетенций	Код и наименование индикатора достижения компетенции
ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать	ОПК-3.1. <i>Знать</i> : основные теоретические положения и принципы процесса разработки и принятия управленческих решений, условия и факторы, влияющие на качество принимаемых решений; методы принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций; модели, методы и методологию организации процесса разработки управленческих решений; специфику разработки и принятия управленческих решений на разных уровнях управления и различных условиях с использованием систем подготовки и принятия решений.
	ОПК-3.2. <i>Уметь</i> : дифференцировать проблемы подготовки и реализации управленческих решений на разных уровнях менеджмента; использовать современные методы разработки и принятия управленческих решений в различных ситуациях; анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями

их последствия	компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений; проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании.
	ОПК-3.3. Владеть терминологией и навыками разработки и принятия управленческих решений; методами разработки управленческого решения в условиях риска и неопределенности; навыками анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений; методами анализа, прогнозирования, оптимизации и экономического обоснования управленческого решения в рамках системы менеджмента.

Знания, умения и навыки характеризуют этапы формирования компетенций и обеспечивают достижение планируемых результатов освоения образовательной программы.

4. Тематический план изучения дисциплины

См приложение

5. Содержание разделов и тем дисциплины

Раздел 1. Методология разработки управленческих решений

Тема 1. Процесс управления и управленческие решения

Значение, сущность и функции решений. Место управленческих решений в процессе управления. Организационный, психологический, социальный, информационный, экономический аспекты управленческого решения. Структура потенциального психологического источника управленческих решений. Элементы индивидуальной управленческой концепции: сверхзадача, проблемное наполнение, управленческие замыслы.

Сочетание формального и неформального аспектов в разработке решений.

Тема 2. Типология управленческих решений

Классификация управленческих решений. Типология решений. Структура проблемы в контексте технологии ее решения. Графическое изображение профиля проблемной ситуации.

Тема 3. Условия и факторы качества управленческих решений

Состав свойств управленческих решений. Условия и факторы качества решений. Организационно-психологические предпосылки качества решений. Причины, влияющие на качество принимаемых решений. Работа экспертной группы по определению качества решений.

Тема 4. Организация процесса разработки управленческого решения.

Методология процесса разработки решений, основополагающие принципы. Системный и экономический анализ. Классификация методов, используемых при разработке решений. Методы разработки управленческих решений: методы инверсии, аналогии, фантазии, "мозговой атаки", морфологический анализ и др. Организация разработки решений. Функции системных аналитиков и руководителей в процессе выработки решений. Демократизация разработки решений. Формы участия работников в управлении. Организация и эффективность использования экспертных оценок. Особенности коллективной экспертизы. Ошибки и причины, снижающие точность экспертных оценок.

Раздел 2. Технология разработки управленческих решений

Тема 5. Технологии и модели процесса разработки управленческих решений.

Этапы типового процесса разработки решений. Традиционная схема разработки и реализации управленческих решений. Моделирование процесса разработки решения. Разновидности математических моделей и их использование. Классификация математических моделей. Технология динамического моделирования. Сетевое моделирование. Матричные модели. Использование технических средств в процессе моделирования. Характеристика метода имитационного моделирования.

Тема 6. Целевая ориентация управленческих решений

Взаимосвязь целей и решений. Альтернативы достижения цели и выбор решения. Стратегические и тактические решения особенности и взаимосвязь.

Тема 7. Анализ альтернатив управленческих решений

Выявление управляемых факторов и определение альтернатив. Эксперимент как метод выбора альтернативы. Сравнение альтернатив и выбор решения. Метод суммирования рангов. Модели поведенческой теории управленческих решений. Анализ альтернатив при разработке групповых решений.

Тема 8. Топологические методы в технологии разработки управленческих решений.

Характеристика сетевых моделей. Область применения и эффективность сетевых моделей. Технология построения сетевых моделей. Расчет параметров сетевого графика. Оптимизация сетевой модели по критерию времени.

Раздел 3. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска

Тема 9. Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив.

Воздействие факторов внешней среды на функционирование предприятия. Элементы внутренней среды предприятия. Классификация ситуаций и проблем. Прогнозирование состояния внешней среды.

Тема 10. Условия неопределенности и риска при разработке решений

Источники и виды неопределенности. Риск и его разновидности. Классификация рисков. Анализ и оценка последствий риска. Меры по снижению возможного риска. Схема управленческого поведения при принятии решений в условиях риска. Психология поведения руководителей в ситуациях риска.

Тема 11. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска.

Разработка решений при неопределенности ситуации. Минимакс и максимин. Критерий «пессимизма-оптимизма». Теория полезности и ее использование для поиска решений в условиях неопределенности и риска. Применение механизма интуиции для разработки решений.

Тема 12. Организация и контроль выполнения управленческих решений.

Организация выполнения принятых решений. Условия формирования образа предстоящей деятельности у подчиненных. Значение, функции виды контроля. Методы контроля и механизм его осуществления. Социально-психологические аспекты контроля и оценки исполнения решений.

Раздел 4. Система ответственности и контроль исполнения управленческих решений

Тема 13.э Оценка эффективности управленческих решений

Решения как инструмент изменений в функционировании и развитии предприятий. Особенности оценки эффективности решений. Методологические подходы к оценке эффективности решений. Примеры расчета эффективности коммерческих решений.

Тема 14. Управленческие решения и ответственность

Сущность и виды ответственности. Регламентное управление и разделение ответственности. Нравственная ответственность руководителя.

Тема 15. Разработка решений при организации (либо ликвидации) бизнеса

Поиск идеи и выбор вида бизнеса. Финансовые и деловые знания. Легальные виды бизнеса. Исследование рынка и приемы борьбы с конкурентами. Имидж. Определение периода убыточности. Бизнес-план. Недостаток опыта. Незапланированное развитие дела. Неудачный менеджмент. Проблемы кредитования. Неудачное расположение. Большие капитальные затраты. Проблемы с персоналом.

Приемы разрешения конфликтов. Правила «выиграть-проиграть» и «выиграть-выиграть». Приемы положительного общения. Карта конфликта и генератор вариантов. Переговоры. Контрмеры против недобросовестных приемов при переговорах.

Тема 16. Информационные системы и технологии поддержки управленческих решений

Типы информационных систем для предприятий. Внедрение и использование информационных технологий. Информационно-аналитические системы поддержки принятия решений. OLAP-технологии. Многомерная модель интерактивной аналитической обработки данных. Классификация OLAP-систем. Информационное обеспечение решений и информационная безопасность.

6. План практических (семинарских) занятий

№ п/п	Наименование модулей дисциплины	Тематика, содержание практических (семинарских) занятий, литература для подготовки к занятиям	Формируемые компетенции	Формы контроля усвоения знаний
Методология разработки управленческих решений				
1.	Процесс управления и управленческие решения	<i>Вопросы для обсуждения:</i> 1. Понятие "решение" с позиции разных наук. 2. Роль и функции решений в процессе управления. 3. Решения как продукт интеллектуальной деятельности. 4. Этапы процесса эффективного мышления. 5. Свойства и виды мышления. <i>Литература: 1-3</i>	ОПК-3	Опрос, дискуссия, выступление с сообщением
2	Типология управленческих решений	<i>Вопросы для обсуждения:</i> 1. Каковы признаки классификации управленческих решений? 2. Что лежит в основе типологии управленческих решений? 3. Назовите типы управленческих решений. 4. Каковы технология осмысления и последовательность решения проблем. 5. Структура проблемного поля и структуризация причин. 6. Каковы виды графического изображения проблем. <i>Литература: 1-3</i>	ОПК-3	Опрос, дискуссия, выступление с сообщением
3.	Условия и факторы качества управленческих решений	<i>Вопросы для обсуждения:</i> 1. Что понимается под качеством управленческих решений? 2. Состав свойств, обеспечивающих	ОПК-3	Опрос, дискуссия, выступление с сообщением

		<p>качество управленческих решений.</p> <p>3. Назовите экономические условия разработки решений.</p> <p>4. Каковы организационные условия принятия решений?</p> <p>5. Ситуационные и поведенческие факторы разработки решений.</p> <p>6. Каковы причины, влияющие на качество управленческих решений?</p> <p>7. Назовите психологические предпосылки качества решений.</p> <p>8. В чем состоит суть и значение экспертизы управленческих решений?</p> <p><i>Литература: 1-3</i></p>		Тестовые задания
4.	Организация процесса разработки управленческого решения	<p><i>Вопросы для обсуждения:</i></p> <p>1. Каковы основополагающие принципы разработки решений?</p> <p>2. Назовите методы подготовки управленческих решений.</p> <p>3. В чем состоят роль и функции руководителя в процедуре разработки решений.</p> <p>4. Охарактеризуйте особенности различных подходов к организации разработки решений.</p> <p>5. Единоличные, групповые (коллегиальные) и коллективные решения. Их достоинства и недостатки.</p> <p>6. Демократические формы принятия управленческих решений: отечественный и зарубежный опыт.</p> <p>7. Каковы особенности экспертных оценок как метода разработки решений?</p> <p>8. Назовите методы организации и проведения экспертиз.</p> <p>9. Что понимается под СППР?</p> <p>10. В чем состоят особенности системного подхода к разработке решений, его отличия от традиционного?</p> <p>11. Правильные решения и оптимальные решения: в чем их различие?</p> <p><i>Литература: 1-3</i></p>	ОПК-3	Опрос, дискуссия, выступление с сообщением, тесты
	Технология разработки управленческих решений			ОПК-3
5.	Технологии и модели процесса разработки управленческих решения	<p><i>Вопросы для обсуждения:</i></p> <p>1. Что понимается под технологией разработки решений?</p> <p>2. Какие существуют технологические схемы разработки решений?</p> <p>3. В чем состоит сущность моделирования процесса разработки решений?</p>	ОПК-3	Опрос, дискуссия, выступление с сообщением, тесты

		<p>4. Назовите этапы построения математических моделей.</p> <p>5. Каковы преимущества и проблемы математического моделирования?</p> <p>6. По каким признакам классифицируются математические модели?</p> <p>7. В чем состоят особенности применения математических моделей различных видов?</p> <p>8. Значение и особенности применения ПЭВМ в процессе разработки решений.</p> <p>9. В чем состоит сущность имитационного моделирования?</p> <p>10. Различия алгоритмических и аналитических методов разработки решений.</p> <p><i>Литература: 1-3</i></p>		
6.	Целевая ориентация управленческих решений	<p><i>Вопросы для обсуждения:</i></p> <p>1. Как меняется роль цели в зависимости от типа управленческого процесса?</p> <p>2. Какова диалектика связи целей и решений?</p> <p>3. Как влияет характер целей на методы разработки решений, их альтернативность.</p> <p>4. Какие приемы используются для выбора вариантов решений?</p> <p>5. Характеристика и особенности стратегических решений.</p> <p>6. Особенности тактических решений.</p> <p>7. В чем состоит взаимосвязь стратегических и тактических решений?</p> <p><i>Литература: 1-3</i></p>	ОПК-3	Опрос, дискуссия, выступление с сообщением, тесты
7.	Анализ альтернатив управленческих решений	<p><i>Вопросы для обсуждения:</i></p> <p>1. Управляемые факторы, их характеристика и роль в разработке решений.</p> <p>2. Методы разработки решений в условиях определенности и выявление альтернатив.</p> <p>3. Каковы методы анализа альтернатив управленческих действий?</p> <p>4. Оценочные баллы как метод сравнения альтернатив. В чем его суть?</p> <p>5. Матрица решений, ее характеристика и использование.</p> <p>6. Особенности методов выбора групповых решений.</p> <p>7. В чем суть метода «суммирования рангов» как способа выбора альтернатив групповых управленческих решений?</p>	ОПК-3	Опрос, дискуссия, выступление с сообщением, тесты

		<p>8. Характеристика моделей поведенческой теории управленческих решений.</p> <p>9. Какова технология компьютерного обсуждения групповых решений?</p> <p><i>Литература: 1-10</i></p>		
8.	Топологические методы в технологии разработки управленческих решений	<p><i>Вопросы для обсуждения:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сетевая модель, ее характеристика и особенности. 2. Области применения и эффективность сетевых моделей. 3. В чем состоит технология построения сетевых графиков (работы, события, критический путь)? 4. Каковы правила построения сетевого графика? 5. Как рассчитать временные параметры сетевого графика, продолжительность критического пути? 6. Что понимается под полным и частным резервами времени? 7. Как отразить расчет параметров сетевой модели на графике и в таблице? 8. Как оптимизировать сетевую модель по критерию времени? <p><i>Литература: 1-10</i></p>	ОПК-3	Опрос, дискуссия, выступление с сообщением, тесты
	Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска			ОПК-3
9.	Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив	<p><i>Вопросы для обсуждения:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Характеристика внешних факторов и оценка их воздействия на деятельность предприятия. 2. Каковы элементы внутренней среды предприятия? 3. В чем особенности использования результатов анализа внешних и внутренних факторов? 4. Что понимается под управленческой ситуацией? 5. Каковы признаки классификации и виды ситуации? 6. Назовите элементы, характеризующие ситуацию. 7. В чем состоит суть ситуационного подхода в управлении? 8. Проблемы, как их охарактеризовать? 9. Каковы признаки классификации и виды проблем? 10. Назовите методы прогнозирования внешней среды. В чем состоят их особенности? 	ОПК-3	Опрос, дискуссия, выступление с сообщением, тесты

		11. В чем состоит значение прогнозирования внешней среды? <i>Литература: 1-10</i>		
10	Условия неопределенности и риска при разработке решений	<i>Вопросы для обсуждения:</i> 1. Чем отличаются условия неопределенности при разработке решений? 2. Какова природа и виды неопределенности? 3. Особенности принятия решений в экстремальных ситуациях. 4. Что понимается под риском в управлении? 5. Назовите признаки классификации и виды рисков? 6. Как анализировать риск и оценить его последствия? 7. Какие меры используются для снижения возможного риска? 8. Какова стратегия поведения в условиях риска: руководителя, фирмы в целом? 9. Какие факторы определяют психологию поведения руководителя в рискованных ситуациях? <i>Литература: 1-10</i>	ОПК-3	Опрос, дискуссия, выступление с сообщением, тесты
11	Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска	<i>Вопросы для обсуждения:</i> 1. Какие методологические приемы используются для разработки решений в условиях неопределенности и риска? 2. В чем суть теории минимакса и максимина? 3. Какова технология выбора решения по принципам <i>minimax</i> и <i>maximin</i> ? 4. Как влияет степень неопределенности на выбор решения в условиях неопределенных обстоятельств? 5. Как оценить степень риска? 6. В чем сущность теории полезности для поиска управленческих решений? 7. Какова технология выбора решений с применением теории полезности. 8. Что понимается под интуицией и каков механизм ее использования для принятия решений? 9. Характеристика системы «тайм-менеджер» и техника ее использования. <i>Литература: 1-10</i>	ОПК-3	Опрос, дискуссия, выступление с сообщением, тесты
12	Организация и контроль выполнения управленческих	<i>Вопросы для обсуждения:</i> 1. Каковы общие принципы организации исполнения решений? 2. Какие методы используются для	ОПК-3	Опрос, дискуссия, выступление с сообщением,

	решений	<p>доведения заданий до исполнителей?</p> <p>3. Каковы способы и условия формирования образа предстоящей деятельности у исполнителей?</p> <p>4. Назовите психологические принципы организации исполнения решений</p> <p>5. Почему необходим контроль за исполнением решений?</p> <p>6. Назовите виды контроля и их особенности?</p> <p>7. Каков механизм осуществления контроля за реализацией решений?</p> <p>8. В чем состоят социально-психологические аспекты контроля?</p> <p>9. Какое значение имеет контроль для исполнителей?</p> <p><i>Литература: 1-10</i></p>		тесты
	Система ответственности и контроль исполнения управленческих решений			ОПК-3
13	Оценка эффективности управленческих решений	<p><i>Вопросы для обсуждения:</i></p> <p>1. Чем обусловлена необходимость изменений в функционировании и развитии предприятий?</p> <p>2. Каковы психологические аспекты перемен?</p> <p>3. Какими принципами следует руководствоваться при осуществлении изменений?</p> <p>4. Качественная и количественная оценка управленческих решений. В чем их суть?</p> <p>5. Чем вызваны трудности количественной оценки эффективности управленческих решений?</p> <p>6. Что понимается под эффективностью управления в широком и узком смысле?</p> <p>7. Какова схема расчета совокупной эффективности управленческих решений?</p> <p>8. Как оценивается эффективность решений по выполнению отдельных управленческих функций?</p> <p>9. Что понимается под совокупным экономическим эффектом коммерческих решений?</p> <p>10. Назовите виды эффективности управленческих решений.</p> <p>11. Каковы виды коммерческих решений и особенности оценки их экономической эффективности?</p> <p><i>Литература: 1-10</i></p>	ОПК-3	Опрос, дискуссия, выступление с сообщением, тесты

14	Управленческие решения и ответственность	<p><i>Вопросы для обсуждения:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сущность и классификация ответственности. 2. Характеристика отдельных видов ответственности. 3. Каковы формы экономической ответственности? 4. Какова связь между самостоятельностью, заинтересованностью и ответственностью? Что является определяющим? 5. Что понимается под преступлением и каковы его виды? 6. В чем суть регламентного управления, как формы реализации ответственности? 7. Что понимается под нравственным обликом руководителя? 8. Каковы нравственные последствия принимаемых решений? 9. Каковы варианты взаимодействия руководителя и коллектива при разработке решений и их последствий? <p><i>Литература: 1-10</i></p>	ОПК-3	Опрос, дискуссия, выступление с сообщением, тесты
15	Разработка решений при организации (либо ликвидации) бизнеса	<p><i>Вопросы для обсуждения</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Причины неудач при открытии нового бизнеса. 2. Оценка способностей к ведению бизнеса. 3. Факторы успеха и основные решения при открытии бизнеса 4. Основные решения при организации нового бизнеса (кейс) 5. Определение конфликта. 6. Причины конфликта. 7. Основные способы разрешения конфликта. 8. Карта конфликта и генератор вариантов разрешения конфликта. 9. Деловые переговоры. <p><i>Литература: 1-10</i></p>	ОПК-3	Опрос, дискуссия, решение кейсов
16	Информационные системы и технологии поддержки управленческих решений	<p><i>Вопросы для обсуждения:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Современные информационные технологии: назначение и характеристика. 2. Основные понятия автоматизированных систем поддержки управленческих решений 3. Системы обработки данных и системы поддержки принятия решений. 	ОПК-3	Опрос, дискуссия, выступление с сообщением

		<p>4. Классификация OLAP-систем. 5. Требования к продуктам OLAP 6. Какие существуют меры безопасности информации? 7. Искусственный интеллект: преимущества и последствия использования. 8. Назовите виды компьютерных "вирусов". В чем их особенности? 9. Нормативные и дескриптивные модели, перспектива их использования в разработке решений.</p> <p><i>Литература: 1-10</i></p>		
--	--	--	--	--

7. Образовательные технологии

При проведении учебных занятий по дисциплине для успешного освоения применяются различные образовательные технологии, которые обеспечивают развитие навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств.

Методы / Формы	Лекции (Л)	Семинарские занятия (С)
Лекции в форме проведения презентаций в программе MicrosoftPowerPoint	*	
Проблемная лекция (формирование проблемы, поиск ее решения, доказательство правильности решения, указание проблем, которые должны быть решены на последующих занятиях)	*	
Анализ проблемных ситуаций (выделение проблемы, ее постановка, поиск путей решения, решение через выявление и разрешение противоречий): индивидуальный анализ и работа в команде		*
Метод активного диалога (дискуссия)		*
Разработка и защита индивидуальных и коллективных тематических исследований в программе MicrosoftPowerPoint		*
Деловая игра, разбор кейсов		*

8. План самостоятельной работы студентов

№ п/п	Содержание самостоятельной работы студентов	Формируемые компетенции	Форма отчетности студента
1.	Подбор и изучение рекомендуемых источников информации по дисциплине	ОПК-3	Содержание ответов при опросе и защите презентаций и результатов исследований, представление списка использованной литературы
2	Подготовка к ответам на семинаре и к дискуссии	ОПК-3	Содержание ответов при опросе и дискуссии
3.	Подготовка докладов (сообщений)	ОПК-3	Текст доклада (сообщения)/ электронная презентация

4.	Выполнение самостоятельных заданий	ОПК-3	Подготовка докладов и сообщений (презентаций), написание рефератов, эссе
5.	Подготовка к решению ситуационных задач и разбору кейса	ОПК-3	Решенные задачи, деловая игра
6.	Подготовка к решению тестовых заданий	ОПК-3	Индивидуальные ответы тестовых заданий и общее обсуждение при разборе тестовых вопросов

9. Контроль знаний по дисциплине

По дисциплине предусмотрен текущий контроль и промежуточная аттестация.

Текущий контроль успеваемости студента – одна из составляющих оценки качества усвоения образовательных программ. Текущий контроль проводится в течение семестра (в соответствии с обозначенными формами контроля усвоения знаний и формами отчетности студентов по самостоятельной работе).

Промежуточная аттестация проводится по окончании изучения дисциплины в виде **зачета**. Вопросы к промежуточной аттестации сформулированы в **Оценочных и методических материалах**.

10. Учебно–методическое и информационное обеспечение дисциплины

а) основная литература

1. Лифшиц А.С. *Управленческие решения* [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.С. Лифшиц. — М. : КноРус, 2017. — Режим доступа: <http://www.book.ru/book/925914>
2. Пужаев А.В. *Управленческие решения* [Электронный ресурс]: учебное пособие. — М : КноРус, 2016. — Режим доступа: <https://www.book.ru/book/919254>
3. *Теория и практика принятия управленческих решений* [Электронный ресурс]: учебник /под ред. Г.И. Москвитина. — М. : КноРус, 2017. — Режим доступа: <http://www.book.ru/book/921745>

з) дополнительная литература:

4. Золотова, Т.В. *Методы принятия управленческих решений: учебник* / Т.В. Золотова. — М.: КноРус, 2017. — Режим доступа: <http://www.book.ru/book/922283>
5. Крюкова, Т. В. *Основы теории принятия решений в конфликте: учебное пособие* / Т. В. Крюкова; Фонд разв-я конфликтолог. - СПб., 2016.
6. *Методы принятия управленческих решений: количественный подход: учебное пособие* / под ред. А.А. Кочкарова. — М.: КноРус, 2016. — Режим доступа: <http://www.book.ru/book/919614>
7. Филинов-Чернышев, Н. Б. *Разработка и принятие управленческих решений: учебник и практикум для вузов* / Н. Б. Филинов-Чернышев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Юрайт, 2022. — 324 с. — Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/490235>
8. *Теория и практика принятия управленческих решений: учебник и практикум для вузов* / В. И. Бусов, Н. Н. Лябах, Т. С. Саткалиева, Г. А. Таспеннова; под общ. ред. В. И. Бусова. — Москва: Юрайт, 2022. — 279 с. — Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/489319>
9. Черняк, В.З. *Методы и риски управленческих решений. Зарубежный опыт: монография* / Черняк В.З. — М.: Русайнс, 2018. — Режим доступа: <https://book.ru/book/932093>
10. Юкаева В. С. *Принятие управленческих решений* : учебник / В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувикина. - М. : Дашков и К', 2016.

в) периодические издания открытого доступа

1. Проблемы теории и практики управления: журнал / Межд. НИИ проблем управления. – Архив номеров. - <http://www.ptpu.ru>.
2. Вопросы государственного и муниципального управления: ежеквартальный научно-образовательный журнал / НИУ ВШЭ. - E-ISSN 2409-5095. – Режим доступа: <http://vgmu.hse.ru/>

г) лицензионное программное обеспечение

1. Microsoft imaginPremium
2. OfficeStandart 2010 Russian
3. ProjectExpert 7, версия Tutorial

д) современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

4. Официальный сайт СПбГУП: <http://www.gup.ru/>
5. Электронно-библиотечная система СПбГУП,
6. Системы поддержки самостоятельной работы СПбГУП: <http://edu.gup.ru/>
7. Справочная правовая система «Консультант плюс» <http://www.consultant.ru>
8. Российское образование <http://www.edu.ru/>
9. Единое окно доступа к образовательным ресурсам <http://window.edu.ru/>
10. Электронно-библиотечная система «Юрайт» - www.urait.ru
11. Электронно-библиотечная система «Лань» - www.e.lanbook.com
12. Электронно-библиотечная система «Айбукс» - www.ibooks.ru
13. Электронно-библиотечная система «BOOK» - www.book.ru
14. Электронно-библиотечная система «IPRBooks» - www.iprbooks.ru

11. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Аудиторный фонд, проекционная аппаратура, позволяющая проводить на лекциях и семинарах презентации, использовать наглядные, иллюстрированные материалы, фонды Научной библиотеки СПбГУП, методические ресурсы кафедры .

Изучение дисциплины инвалидами и обучающимися с ограниченными возможностями здоровья осуществляется с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья обучающихся.

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

1. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов

Основные *задачи* самостоятельной работы студентов:

- развитие творческого подхода к изучению теории и практики принятия управленческих решений;
- изучение литературных источников, стандартов, информационных ресурсов Интернет по методам и методике разработки и принятия управленческих решений.

Процесс самостоятельного изучения дисциплины должен быть направлен на формирование компетенций общепрофессионального и профессионального типа, самостоятельное приобретение и использование новых знаний и умений в сфере принятия управленческих решений, которые способствуют профессиональному росту.

Самостоятельная работа в процессе изучения дисциплины «Управленческие решения» включает в себя:

- изучение обязательной литературы в соответствии с программой дисциплины;
- ознакомление с литературой, рекомендованной в качестве дополнительной;
- изучение и осмысление специальной экономической терминологии и понятий;
- сбор материала для написания рефератов, выполнения самостоятельных и практических заданий;
- подготовка докладов, сообщений, электронных презентаций;

Основными компонентами содержания данного вида работы являются:

- творческое изучение учебных пособий и научной литературы;
- умелое конспектирование лекционного материала;
- участие в различных формах учебного процесса (лекции, опрос, дискуссии, выполнение аудиторных практических заданий, выполнение самостоятельных работ, участие в деловой игре т. д.).

2. Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям

Семинарские занятия — важная форма учебного процесса. Они способствуют закреплению и углублению знаний, полученных студентами на лекциях и в результате самостоятельной работы над научной и учебной литературой и нормативными источниками. Они призваны развивать самостоятельность мышления, умение делать выводы, связывать теоретические положения с практикой, формировать профессиональное сознание.

На занятиях вырабатываются необходимые каждому студенту навыки и умения публично выступать, логика доказывания, культура профессиональной речи.

Кроме того, семинары — это средство контроля преподавателей за самостоятельной работой студентов, они непосредственно влияют на уровень подготовки к итоговым формам отчетности — зачетам и экзаменам. В выступлении на семинарском занятии должны содержаться следующие элементы:

- четкое формулирование соответствующего теоретического положения в виде развернутого определения;
- приведение и раскрытие основных черт, признаков, значения и роли изучаемого явления или доказательства определенного теоретического положения;
- подкрепление теоретических положений конкретными фактами.

Для качественного и эффективного изучения дисциплины необходимо овладение навыками работы с книгой, воспитание в себе стремления и привычки получать новые знания из научной и иной специальной литературы. Без этих качеств не может быть настоящего специалиста ни в одной области деятельности.

Читать и изучать, следует, прежде всего, то, что рекомендуется к каждой теме программой, планом семинарских занятий, перечнем рекомендуемой литературы.

Когда студент приступает к самостоятельной работе, то он должен проявить инициативу в поиске специальных источников. Многие новейшие научные положения появляются, прежде всего, в статьях, опубликованных в журналах.

Работа с научной литературой, в конечном счете, должна привести к выработке у студента умения самостоятельно размышлять о предмете и объекте изучения, которое должно проявляться:

- в ясном и отчетливом понимании основных понятий и суждений, содержащихся в публикации, разработке доказательств, подтверждающих истинность тех или иных положений;
- в понимании студентами обоснованности и целесообразности, приводимых в книге и статье примеров, поясняющих доказательства и выводы автора. При этом будет уместно, если студент самостоятельно приведет дополнительные примеры к этим выводам;
- в отделении основных положений от дополнительных, второстепенных сведений;
- в способности студента критически разобраться в содержании публикации, определить свое отношение к ней в целом, дать ей общую оценку, характеристику.

Оценочные и методические материалы

Оценочные и методические материалы включают в себя:

- перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы;
- показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания;
- типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы;
- методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

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

№ п/п	Контролируемые темы дисциплины	Код формируемой компетенции	Код и наименование индикатора достижения	Наименование оценочного средства
1.	Раздел 1. Методология разработки управленческих решений	ОПК-3	ОПК-3.1. <i>Знает</i> основные теоретические положения и принципы процесса разработки и принятия управленческих решений.	Тематика докладов и сообщений
2.	Раздел 2. Технология разработки управленческих решений	ОПК-3	ОПК-3.1. <i>Знает</i> основные теоретические положения и принципы процесса разработки и принятия управленческих решений, условия и факторы, влияющие на качество принимаемых решений; методы принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций;. ОПК-3.2. <i>Умеет</i> дифференцировать проблемы подготовки и реализации управленческих решений на разных уровнях менеджмента; использовать современные методы разработки и принятия управленческих решений в различных ситуациях.	Тематика докладов и сообщений, письменный опрос
3.	Раздел 3. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска	ОПК-3	ОПК-3.1. <i>Знает</i> основные теоретические положения и принципы процесса разработки и принятия управленческих решений, условия и факторы, влияющие на качество принимаемых решений; методы принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций; модели, методы и методологию организации процесса разработки управленческих	Контрольные вопросы по теме, тематика докладов и сообщений

			<p>решений в условиях неопределенности и риска.</p> <p>ОПК-3.2. <i>Умеет</i> дифференцировать проблемы подготовки и реализации управленческих решений на разных уровнях менеджмента; использовать современные методы разработки и принятия управленческих решений в различных ситуациях; проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании.</p> <p>ОПК-3.3. <i>Владеет</i> методами разработки управленческого решения в условиях риска и неопределенности.</p>	
4.	Раздел 4. Система ответственности и контроль исполнения управленческих решений	ОПК-3	<p>ОПК-3.1. <i>Знает</i> основные теоретические положения и принципы процесса разработки и принятия управленческих решений, условия и факторы, влияющие на качество принимаемых решений; методы принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций; модели, методы и методологию организации процесса разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска; специфику разработки и принятия управленческих решений на разных уровнях управления и различных условиях с использованием систем подготовки и принятия решений.</p> <p>ОПК-3.2. <i>Умеет</i> дифференцировать проблемы подготовки и реализации управленческих решений на разных уровнях менеджмента; использовать современные методы разработки и принятия управленческих решений в различных ситуациях; проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании; сформировать эффективную систему контроля за исполнением управленческих решений.</p> <p>ОПК-3.3. <i>Владеет</i> методами разработки управленческого решения</p>	Контрольные вопросы по теме, практические задания

			в условиях риска и неопределенности; методами анализа, прогнозирования, оптимизации и экономического обоснования управленческого решения в рамках системы менеджмента.	
Результат достижения планируемых результатов изучения дисциплины				Зачет

2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, шкал оценивания

Критерии оценивания (текущий контроль)

1. Оценка «отлично» выставляется студенту, если студент имеет глубокие знания учебного материала по теме практического задания, в логической последовательности излагает материал; смог ответить на все уточняющие и дополнительные вопросы;
2. Оценка «хорошо» выставляется, если студент показал знание учебного материала, смог ответить почти полностью на все заданные дополнительные и уточняющие вопросы;
3. Оценка «удовлетворительно» выставляется, если студент в целом освоил материал; однако, ответил не на все уточняющие и дополнительные вопросы;
4. Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала по теме практического задания, который полностью не раскрыл содержание вопросов, не смог ответить на уточняющие и дополнительные вопросы.

Критерии оценивания промежуточной аттестации (зачет).

Знания, умения, навыки и компетенции студентов оцениваются следующими оценками: «зачтено», «не зачтено».

«зачтено» - студент хорошо и прочно усвоил весь программный материал, исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно его излагает, увязывает с практикой, свободно справляется с решением ситуационных задач и тестовыми заданиями, правильно обосновывает принятие решений, умеет самостоятельно обобщать программный материал, не допуская ошибок, знает дополнительную литературу по изучаемой дисциплине.

Основным условием получения оценки зачета является: посещаемость лекционных и семинарских занятий, хорошие успехи в выполнении практических заданий и тестирования, написании реферата.

«не зачтено» - студент не знает значительной части основного программного материала, в ответах допускает существенные ошибки, не владеет умениями и навыками в выполнении тестовых заданий и решении задач, не способен ответить на дополнительные вопросы.

3. Типовые контрольные задания и методические материалы, процедуры оценивания знаний, умений и навыков

Текущий контроль

Примерная тематика сообщений

1. Классификация управленческих решений и методов их решения. Выбор метода решения для конкретного объекта управления.
2. Определение допустимого множества, множества эффективных решений и оптимального варианта. Пример.

3. Выбор варианта решения, оптимального по правилам взвешенной суммы и взвешенного произведения характеристик решения на примере.
4. Выбор оптимального варианта решения по правилу близости к эталонному решению. Пример.
5. Выбор варианта решения, оптимального по правилу близости к линии паритета характеристик решения. Пример.
6. Выбор варианта решения по критерию функции желательности. Пример.
7. Выбор варианта решения по правилу баланса достоинств и недостатков решения. Пример.
8. Классификация методов решения в условиях вероятностной неопределенности. Выбор метода решения для конкретного объекта управления.
9. Пример решения задачи управления по правилу «осторожного оптимиста».
10. Выбор решения по правилу «стабильной оптимальности». Пример.
11. Выбор решения по правилу минимакса. Пример.
12. Принятие решения по критерию «пессимизма – оптимизма». Пример
13. Принятие решения по правилу «страшающих элементов». Пример.
14. Классификация методов прогноза для принятия управленческих решений. Примеры применения.
15. Метод сценариев для принятия сложных управленческих решений. Пример.
16. Инновационные, эвристические и креативные методы поиска решений. Примеры.
17. Методы разрешения конфликтов. Классификация методов. Примеры.
18. Разрешение конфликта с помощью карты конфликта и генератора вариантов разрешения конфликта. Пример.
19. Приемы ведения переговоров. Пример.
20. Основные решения при открытии нового бизнеса. Пример.
21. Факторы успеха и неудач при открытии собственного бизнеса.
22. Оценка безубыточности, выживаемости, периода возврата инвестиций и максимального риска нового бизнеса.
23. Планирование бизнес - решений. Пример бизнес - идеи и бизнес-плана конкретного предприятия.
24. Построение структуры системы поддержки управленческих решений.

Пояснение для выполнения задания: В течение семестра каждый студент должен выступить не менее, чем с одним сообщением (устно).

Требования: сообщение готовится студентом в устной форме и носит сугубо информационный характер продолжительностью не менее 5 минут. Ссылка на источник информации – обязательна.

Темы рефератов

(для студентов, имеющих пропуски семинарских занятий или желающих повысить текущую успеваемость)

Цель: отчитаться перед преподавателем за пропущенный материал и продемонстрировать наличие знаний по изучаемой дисциплине.

1. Анализ организации, продукции, технологий, персонала и ресурсов предприятий.
2. Разработка организации собственного бизнеса. Продукция, место предприятия, цены, покупатели и продвижение продукции.
3. Оценка периода убыточности и инвестиционного риска нового бизнеса.
4. Формулировка миссии, цели, стратегии и тактики для предприятия собственного бизнеса.
5. Элементы задачи принятия решений. Формулировка требований к управленческим решениям. Традиционные и логические формы требований

6. Принципы согласования групповых решений. Примеры применения.
7. Определение множества недоминируемых вариантов решения.
8. Эталонный вариант решения. Прогнозные, перспективные и предельные варианты решения.
9. Определение вариантов решения по критериям двух главных характеристик и взвешенной суммы и произведения характеристик.
10. Выбор варианта решения по критерию паритета и функции желательности.
11. Выбор варианта решения по правилу стабильной оптимальности.
12. Таблица выигрышей и таблица потерь в вероятностной ситуации принятия решения.
13. Выбор варианта решения по наиболее вероятной ситуации, по наибольшему в среднем выигрышу, правилу «осторожного оптимиста», по критерию «пессимизма-оптимизма», по правилу стабильной оптимальности
14. Принятия решений в условиях конфликта. Карта конфликта и генератор вариантов в конфликте.
15. Прогнозные решения количественными методами: экстраполяции, конечных разностей, скользящих средних, дисперсионного анализа.
16. Экспертные методы прогноза и метод сценариев.

Пояснение к выполнению задания: из имеющегося списка тем студент выбирает ту, которая по своему содержанию соответствует пропущенному занятию, и должен раскрыть в реферате основные положения рассматриваемого вопроса, используя материалы лекций, литературу по данной теме и дополнительную информацию из любого другого источника, включая Интернет.

Требования к объему работы и ее оформлению: реферат должен иметь объем не менее десяти страниц машинописного текста, список использованной литературы и других информационных источников должен составлять не менее пяти наименований. Реферат должен иметь титульный лист, на котором указывается название дисциплины, тема реферата и фамилия студента с указанием номера группы. Содержательная часть реферата должна быть сгруппирована в разделы, их количество зависит от выбранной темы и наличия конкретного материала. Реферат должен содержать выводы, самостоятельно сделанные студентом на основе рассмотренного материала по теме. Процент авторского текста – не менее 70%.

Тестовые задания

Примеры тестовых заданий для текущего контроля процесса формирования необходимых компетенций:

1. Какие из перечисленных утверждений ответственны истине?

- а) Необходимость принимать решение возникает в ситуации выбор.
- б) Принятие решений вызывается необходимостью устранить какие-либо отклонения от нормального состояния управляемого объекта.
- в) Принятие решений связано с изменением целей управления

2. Принятие управленческих решений в организации:

- а) существенно отличаются от частного выбора человека,
- б) отличается, но не существенно,
- в) практически не отличается

3. Какие из перечисленных условий соответствуют вероятностным решениям?

- а) Условия определенности
- б) Условия риска
- в) Условия неопределенности
- г) Условия риска и неопределенности

4. Как называется решение, принимаемое по заранее определенному алгоритму?

- а) Стандартное
- б) Хорошо структурированное
- в) Формализованное
- г) Многокритериальное

5. Какими факторами определяется область применения методов принятия решений?

- а) Характером решаемых проблем
- б) Условиями, в которых принимается решение
- в) Сочетанием обоих факторов

6. Какие из перечисленных методов разработки управленческих решений относятся к группе методов исследования операций?

- а) Метод теории игр
- б) Метод управления запасами
- в) Метод «Дельфи»
- г) Метод линейного программирования
- д) Метод разработки сценария

7. Какие признаки правильно характеризуют метод мозговой атаки?

- а) Анонимность экспертов
- б) Несколько туров опроса экспертов
- в) Запрет критиковать и оценивать предложения экспертов в процессе их выдвижения
- г) Регулируемая обратная связь

8. Какие из перечисленных особенностей соответствуют японской модели принятия решений «ринги»?

- а) Групповой способ выработки решения
- б) Персональная ответственность за результат решения
- в) Распыление ответственности
- г) Ориентация на оптимизацию решения
- д) Ориентация на тщательный анализ решаемой проблемы
- е) Согласование и устранение противоречий на этапе предварительного обсуждения проблемы

9. В чем заключается смысл понятия «риск» при принятии управленческого решения?

- а) Опасность неудачного решения
- б) Отсутствие необходимой информации для анализа ситуации
- в) Вероятность потери ресурсов
- г) Невозможность прогнозировать результат решения
- д) Вероятность неполучения дохода

10. Неформальные методы (эвристические):

- а) основываются на совместном генерировании идей и последующее принятие решений
- б) основываются на исследовании сложных специальных вопросов на стадии выработки управленческих решений
- в) основываются на выборе оптимальных решений путем обработки их с помощью компьютера
- г) основываются на аналитических способностях менеджеров

11. Коллективные методы обсуждения и принятия решений:

- а) основываются на совместном генерировании идей и последующее принятие решений
- б) основываются на исследовании сложных специальных вопросов на стадии выработки управленческих решений

в) основываются на выборе оптимальных решений путем обработки их с помощью компьютера

г) основываются на аналитических способностях менеджеров
Время тестирования – 10 минут (10-11 тестовых вопросов).

ПРОМЕЖУТОЧНАЯ АТТЕСТАЦИЯ

Вопросы для подготовки к зачету

1. Место управленческих решений в технологическом цикле управления. Сущность управленческих решений.
2. Принципиальная схема управления деятельностью организации и место управленческих решений в ней.
3. Классификация управленческих решений по срокам действия, уровню иерархии управления, по степени охвата подразделений, повторяемости и по компетентности.
4. Перечислите и кратко охарактеризуйте основные этапы процесса управления выработкой, принятием и реализацией управленческих решений.
5. Перечислите и охарактеризуйте основные требования к показателям эффективности.
6. Использование метода дерева решений для оценки альтернатив.
7. Использование метода «стоимость – эффективность» при разработке управленческого решения.
8. Взаимосвязь понятий определенности, неопределенности и риска.
9. Методы оценки риска.
10. Основные способы снижения риска.
11. Охарактеризуйте основные методы управления рисками.
12. Понятие сетевого графа и его значение в проектировании.
13. Моделирование при разработке управленческих решений.
14. Виды контроля реализации управленческих решений.
15. Функции предварительного контроля реализации управленческих решений.
16. Стадии контроля реализации управленческих решений.
17. Эффективный контроль реализации управленческих решений: основные характеристики.
18. Психологические аспекты контроля реализации управленческих решений.
19. Понятие стратегического решения. Уровни принятия стратегических решений.
20. SWOT- анализ как метод разработки и принятия стратегических решений.
21. Понятие группового решения. Метод модерации при принятии группового решения.
22. Значение системного подхода при разработке управленческого решения.
23. Определение управленческого решения и этапы разработки решений.
24. Системный подход к принятию решений.
25. Типы моделей при принятии сложных решений.
26. Ситуационный подход к принятию решений.
27. Лица, принимающие решения, и эксперты. Подбор экспертов.
28. Правила принятия управленческих решений.
29. Методы получения информации о ситуации принятия управленческого решения.
30. Сущность перспективных методов прогнозирования на современном этапе экономического развития.
31. Каковы основные пути устранения неопределенности при принятии решений?
32. Дать определение риска при принятии решений. Чем обусловлена природа риска в процессе принятия решений.
33. Раскрыть суть технологии анализа риска в процессе принятия решений.
34. Типы, виды рисков и факторы, влияющие на риск при принятии решений.

35. Специфика управленческого поведения руководителя при принятии решений в условиях риска?
36. Цель, задачи, принципы прогнозирования.
37. Какие требования предъявляются к информации для прогнозирования.
38. В чем преимущества и недостатки нормативного метода прогнозирования.
39. Какова сущность экспертных методов прогнозирования.
40. Какие требования предъявляются к организации работ по прогнозированию.
41. Раскройте сущность принципов организации работ по прогнозированию управленческого решения.
42. Сформулируйте условия применения экспертных методов.
43. Для каких классов задач используются эвристические методы. Приведите основные приемы проведения эвристических методов.
44. Приведите основные элементы структуры сценария и сформулируйте условия эффективного применения метода сценария.
45. Технология графического построения дерева решений. Как формируются варианты основного решения на графике дерева решений.
46. В чем суть юридической и дисциплинарной ответственности, этической ответственности.
47. Какие этапы и стадии формируют социальную ответственность личности.
48. В каких формах реализуется социальная и экологическая ответственность.
49. Виды контроля. Каков механизм осуществления контроля по результатам, по упреждению.
50. Каков механизм оценки экономической эффективности управленческого решения косвенным методом, по конечным результатам, по непосредственным результатам деятельности.
51. Методы количественного прогноза: экстраполяция, конечные разности скользящие средние.
52. Регламентная технология принятия решений.
53. Программно-целевая технология решений.
54. Принятие решений с помощью «искусственного интеллекта» и информационная поддержка решений.
55. Факторы успеха и причины неудач в бизнесе.

ГЛОССАРИЙ

Актуализация данных - преобразование данных в соответствии с алгоритмом (инструкцией для выполнения преобразований, проведения расчетов) и передача их руководителю в такой форме, которая необходима для принятия решения.

Альтернатива – один из возможных вариантов решений проблемы.

Альтернатива лучшая – альтернатива с максимальными положительными или минимальными отрицательными последствиями.

Анализ риска - разложение структуры объекта на элементы, установление взаимосвязей между ними с целью выявления источников, факторов и причин возникновения различных рисков, сопоставление возможных потерь и выгод.

Анализ ситуации - изучение параметров управляемого объекта, сложившихся внешних условий и конкретных ситуаций его функционирования при разработке или реализации управленческого решения

Внешняя среда (окружение) организации - совокупность объектов и условий, с которыми организация взаимодействует непосредственно (деловое) или которые она должна учитывать (фоновое).

Внутренняя среда организации - совокупность взаимосвязанных ее элементов (разделение труда; технология деятельности; организационный порядок, взаимоотношения в коллективе).

Временной горизонт принятия решения - количество времени, на которое заглядывают вперед экономические субъекты, принимающие управленческие решения.

Группа интерактивная – группа, члены которой непосредственно взаимодействуют друг с другом при обсуждении проблем и принятии решений.

Дезинформация – метод повышения эффективности управленческого решения, предусматривающий распространение заведомо ложных сведений с целью снижения вероятности раскрытия истинной тайны конкурентами.

Делегирование полномочий - передача части прав и обязанностей в принятии решений и в осуществлении тех или иных действий из сферы деятельности руководителя подчиненному, который принимает на себя ответственность за них.

Деловая беседа - специфическая форма контактов между людьми, имеющими полномочия от своих организаций, в ходе которой происходит обмен мнениями и целенаправленное обсуждение конкретной проблемы с целью поиска взаимовыгодного варианта решения.

Дерево решений - схематическое графическое представление сложного процесса принятия решений по какой-либо задаче; помогает управляющим установить последовательность основных альтернатив в ситуации принятия решения.

Имитация тайны – метод повышения эффективности управленческого решения, предусматривающий демонстрацию ложных признаков тайны при ее отсутствии.

Информационная поддержка - процесс информационного обеспечения, ориентированный на пользователей информации, занятых управлением сложными объектами. Информационная поддержка используется при подготовке и реализации управленческих решений.

Качество информации для разработки управленческого решения - степень соответствия сведений о внутреннем и внешнем состоянии управляемой системы требованиям, предъявляемым управляющей системой, которая осуществляет оценку ситуации и разработку управленческих решений. Требования, предъявляемые к информации: достоверность, обоснованность, конкретность, системность, своевременность, сопоставимость.

Качество управленческого решения – совокупность свойств, обеспечивающих успешное выполнение управленческого решения и получение определенного эффекта.

Коллегиальное решение - управленческое решение, разработанное совместно группой специалистов и принятое группой соответствующих руководителей на общем собрании всеми участниками независимо от занимаемого служебного положения, ранга и характера работы.

Коллективное решение - управленческое решение, в разработке которого участвует весь персонал организации.

Консенсус - метод принятия управленческих решений на основе общего согласия и отсутствие принципиальных возражений у большинства заинтересованных лиц.

Критерий выбора – показатель (стандарт), на основе которого производится сравнение альтернатив и выбор оптимального решения.

Метод «Ринги» - метод группового принятия управленческих решений, при котором менеджер нижнего уровня предлагает свое решение проблемы, согласовывает его с заинтересованными лицами, передает на более высокие уровни управления. Поднимаясь по иерархической лестнице, согласованное на всех уровнях решение, доходит до руководителя, после одобрения которого решение считается принятым и возвращается к составителю для исполнения уже в качестве директивы.

Метод «Дельфи» – метод группового принятия управленческих решений, заключающийся в выяснении и сопоставлении мнения экспертов по предлагаемой проблеме.

Метод номинальной группы – метод группового принятия управленческих решений, который заключается в том, что каждый участник излагает свое мнение по проблемной ситуации, группа обсуждает идеи и после проведения тайного голосования принимается решение, собравшее наибольшее количество голосов.

Метод синектики – метод группового принятия управленческих решений, основанный на том, что основную альтернативу предлагает лидер, а участники творческой группы его дополняют, излагая свои соображения по поводу возможного способа решения проблемы.

Метод сценариев – метод группового принятия управленческих решений, предусматривающий участие в разработке сценариев возможного последовательного развития во времени и пространстве событий специалистов различного профиля.

Модель Врума-Джаго-Йеттона – модель, позволяющая оценить целесообразность привлечения подчиненных к разработке управленческого решения в каждом конкретном случае.

Мониторинг (лат. monitor - предостерегающий) - специально организованное систематическое наблюдение за состоянием каких-либо объектов. - непрерывное комплексное наблюдение за объектами, измерение параметров и анализ их функционирования. - комплексная система наблюдений, контроля, оценки и прогноза изменения состояния окружающей природной среды под влиянием антропогенных факторов с целью разработки мероприятий по ее охране, рационализации использования природных ресурсов и предупреждения критических ситуаций, вредных для здоровья людей, существования живых организмов и их сообществ, природных комплексов и объектов - процедура отслеживания ситуации.

Неопределенность - неполнота или неточность информации об условиях реализации проекта (решения). Виды неопределенности и рисков:

- 1) риск, связанный с нестабильностью экономического законодательства и текущей экономической ситуации, условий инвестирования и использования прибыли;
- 2) внешнеэкономический риск (возможность введения ограничений на торговлю и поставки, закрытия границ и т. п.);
- 3) неопределенность политической ситуации;
- 4) неполнота или неточность информации о динамике технико-экономических показателей, параметрах новой техники и технологии;
- 5) колебания рыночной конъюнктуры, цен, валютных курсов и др.;

- б) неопределенность природно-климатических условий;
- 7) производственно-технологический риск;
- 8) неопределенность целей, интересов и поведения участников;
- 9) неполнота или неточность информации о финансовом положении и деловой репутации участников.

Оптимизация - процесс перебора множества факторов, влияющих на результат, с целью определения значений параметров объекта, при которых достигается его наилучшее состояние. При этом обеспечиваются оптимальные параметры выхода объекта как системы.

Организационное обучение - приспособление той или иной организации к изменяющимся условиям и проблемным ситуациям окружающей среды посредством получения и переработки информации, необходимой для выработки и принятия оптимальных решений.

Органы управления - организации и их подразделения, обладающие правом принимать управленческие решения в пределах их компетенции и следить за исполнением принятых решений.

Партиципативное управление - вид управления организацией, предусматривающий привлечение рядовых работников к осуществлению управленческих процессов.

Правило большого пальца - правило принятия решений, в соответствии с которым решения принимаются, исходя из лучшего имеющегося на данный момент варианта.

Правило максимакса – правило принятия организационных решений в условиях неопределенности, предусматривающее максимализацию максимума доходов, не принимающее во внимание никакой возможный результат, кроме самого лучшего.

Правило максимина – правило, предусматривающее максимализацию минимального дохода, ориентирующееся на лучший из худших результатов.

Правило минимакса – правило, ориентирующееся не столько на минимизацию потерь, сколько на минимизацию сожалений по поводу упущенной прибыли.

Правило наименьшего вреда – правило, при котором определяются худшие возможные последствия для каждой альтернативы, и выбирается альтернатива с лучшим из плохих значений.

Принцип большинства - способ принятия решения в демократически организованных группах, при котором участвовавшее в голосовании меньшинство, высказавшееся "против", должно подчиняться принятому большинством решению.

Принцип единогласия - полное согласие и единодушие при принятии коллегиального или коллективного решения.

Принцип практической уверенности – правило заключающееся в том, что если вероятность события мала, то следует считать, что в однократном опыте – в данном конкретном случае – это событие не произойдет. И, наоборот, при большей вероятности событие следует ожидать.

Принятие управленческих решений - процесс анализа, прогнозирования и оценки ситуации, выбора, и согласования наилучшего альтернативного варианта достижения поставленной цели.

Проблемная ситуация – момент в жизни организации, когда расхождение между желаемым и действительным положением дел в ней может быть ликвидировано принятием и реализацией удачного управленческого решения.

Процесс принятия решения – последовательность действий субъекта управления, направленная на разрешение проблем организации и заключается в анализе ситуации, разработке альтернатив, их оценке, выборе лучшей альтернативы, организации ее реализации и контроля исполнения.

Распоряжение - правовой акт, издаваемый единолично руководителем учреждения. Распоряжение является формой доведения до исполнителей оперативных вопросов.

Обычно распоряжение имеет ограниченный срок действия и касается узкого круга должностных лиц.

Решение - процесс и результат выбора способа и цели действий из ряда альтернатив в условиях неопределенности.

Решение оптимальное – альтернатива, при которой самый важный показатель имеет максимальное (если мы стремимся его увеличить) или минимальное (если мы стремимся его уменьшить) значение, а остальные показатели ограничиваются.

Решение организационное – выбор альтернативы, осуществленной руководителем внутри формальных рамок официальной власти и авторитета, т.е. в рамках выполнения своих должностных обязанностей и направленный на достижение целей организации.

Решение рациональное – решение, основанное на объективном анализе условий, в которых организация действует в настоящий момент и принимаемое согласно определенной процедуре в несколько этапов, в которые входят:

- идентификация проблемы;
- определение цели;
- формирование ограничений и критериев принятия решений;
- разработка альтернативных решений и их оценка;
- выбор лучшей альтернативы;
- согласование основных положений решения с исполнителем и заинтересованными лицами;
- утверждение решения у руководителя организации;
- управление реализацией решения;
- контроль исполнения решения и оценка результатов.

Решение рискованное – решение, при котором лицо, делающее выбор, легко и быстро выдвигает альтернативные варианты, но практически не обращает внимания на их коррекцию и контроль.

Решение, основанное на суждениях – решение, при котором лицо, принимающее решение, использует знания о том, что случалось в аналогичных ситуациях ранее для того, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации.

Решение, принимаемое в условиях неопределенности – решение, при разработке которого невозможно оценить вероятность возможных результатов из-за их новизны, сложность проблемы, недостаточность информации, ее неточности, неясности, поэтому вероятность возможной альтернативы невозможно оценить с достаточной степенью достоверности.

Решение, принимаемое в условиях риска (измеряемой неопределенности) – управленческое решение, результат которого не является определенным, но вероятность каждого результата либо известна, либо ее можно рассчитать.

Стратегия минимизации отклонений – стратегия, применяемая для оценки альтернатив, заключающаяся в том, чтобы выбрать ту альтернативу, у которой максимальных отклонений от лучших показателей было бы как можно меньше.

Стратегия суммирования рангов – стратегия, применяемая для оценки альтернатив, заключающаяся в том, что, прежде всего, производится ранжировка, при которой каждому показателю каждой альтернативы присваивается определенное место в соответствии с его предпочтительностью, затем все показатели суммируются и предпочтение отдается той альтернативе, которая набрала наименьшую сумму рангов.

Страхование риска – способ компенсации вероятных потерь, заключающийся в создании специальных денежных фондов, формирующихся за счет страховых взносов.

Технология принятия управленческого решения - процесс, состоящий из трех этапов:

- а) подготовка решения - выявление и анализ управленческой ситуации;
- б) принятие решения - оценка альтернативных вариантов и выбор единственного решения;

в) реализация решения.

Управленческая ситуация - сочетание условий и обстоятельств, создающих определенную обстановку (внешнюю среду), в которой вырабатывается управленческое решение.

Управленческий эксперимент - пробное внедрение управленческого нововведения с целью оценки возможных последствий и принятия решений о его целесообразности и эффективности.

Управленческое решение - директивный акт целенаправленного воздействия на объект управления, основанный на анализе достоверных данных, характеризующих конкретную управленческую ситуацию, определение цели действий, и содержащий программу достижения цели.

Уровень принятия решений адаптационный – уровень принятия управленческого решения, при котором руководитель решает старую проблему новыми методами, вырабатывая творческие решения.

Уровень принятия решений инновационный – наиболее сложный уровень принятия решения, при котором проблемная ситуация не может быть преодолена каким-либо известным путем и требуется создание принципиально нового способа ее решения.

Уровень принятия решений рутинный – наиболее простой уровень принятия решений, при котором решение сводится к распознаванию проблемы и преодолению ее хорошо известным способом.

Уровень принятия решений селективный – уровень принятия управленческого решения, при котором руководитель оценивает достоинства нескольких возможных решений и выбирает то, которое является наиболее эффективным и экономичным.

Феномен избегания лидерства – эффект, возникающий при принятии группового управленческого решения, в соответствии с которым лидер в ситуации выбора и под влиянием связанной с ним ответственности, стремится переложить свои функции по выработке решений на стоящих ниже в иерархии членов группы, используя принцип делегирования полномочий.

Эмпирическое правило - грубый метод принятия решений, обеспечивающий приближенное решение экономических задач.

Эффект группового мышления – эффект, возникающий при принятии группового управленческого решения, заключающийся в том, что у членов группы, работающих вместе, стремление к единодушию преобладает над реальной оценкой альтернатив, и они не желают возражать друг другу, в результате чего отсутствует разнообразие мнений и, следовательно, разнообразие альтернатив.

Эффект диффузии ответственности – эффект, возникающий при принятии группового управленческого решения, проявляющийся в том, что ответственность за результат решения распределяется между членами группы и для каждого становится значительно меньшей, что побуждает принимать более рискованные решения.

Эффект поляризации риска – эффект, возникающий при принятии группового управленческого решения, проявляющийся в том, что рядовые члены группы максимизируют риск, а руководитель, на которого в конечном итоге возложена ответственность за решение, минимизирует его.

Эффект сдвига риска – эффект, возникающий при принятии группового управленческого решения, проявляющийся в том, что группа идет на уровень риска, предлагаемый самым рискованным ее членом.

Эффективность управленческого решения - это отношение нового ресурса или прироста старого ресурса в результате процесса подготовки или реализации управленческого решения в организации к затратам на этот процесс.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ»

Целью дисциплины является обучение студентов на основе глубокого усвоения студентами современных достижений в области разработки, принятия и реализации управленческих решений, формирование и развитие у них навыков и умений повышения эффективности будущей профессиональной деятельности.

Задачи освоения дисциплины:

- освоить теоретические основы, сущность и содержание управленческих решений;
- сформировать современное представление о процессе разработки управленческих решений;
- изучить методы и процедуры принятия управленческих решений;
- овладеть основами методологии и организации разработки и реализации оптимальных управленческих решений;
- формировать у студентов качества менеджера, осознающего ответственность за принимаемые управленческие решения;
- формировать целостное мировоззрение и развивать системно-эволюционный стиль мышления у обучающихся.

Форма промежуточной аттестации знаний — **зачёт**.

Методические рекомендации для преподавателей

Тема занятия	Виды учебных занятий	Способы учебной деятельности	Методы обучения, формы педагогического общения	Средства обучения	Формы контроля
Тема 1. Процесс управления и управленческие решения	Лекция	Коллективный	<i>метод</i> - объяснительно-иллюстративный <i>форма общения</i> – монолог с элементами диалога	печатные электронные презентации	Устные ответы студентов на вопросы преподавателя по теме (по ходу лекции или в конце занятия)
	Семинар	Коллективный	Дискуссионный метод Формы: - диалог (преподаватель – студенты) - полилог (дискуссия)	Печатные (учебные пособия) электронные презентации	Опрос, дискуссия, сообщения, индивидуальное тестирование
Тема 2. Типология управленческих решений	Лекции	Коллективный	Сочетание методов: - объяснительно-иллюстративного; - метода проблемного изложения материала Форма: диалог	печатные пособия электронные презентации	Устные ответы студентов на вопросы преподавателя по теме (по ходу лекции или в конце занятия)
	Семинар	Коллективно-индивидуальный	Дискуссионный метод Формы: - диалог (преподаватель – студенты) - полилог (дискуссия)	печатные (монография, тесты) электронные презентации	Устный опрос, дискуссия, Выполнение практического задания
Тема 3. Условия и факторы качества управленческих решений	Лекции	Коллективный	Сочетание методов: - объяснительно-иллюстративного; - метода проблемного изложения материала Форма: диалог	печатные (монография) электронные презентации	Устные ответы студентов на вопросы преподавателя по теме (по ходу лекции или в конце занятия)
	Семинар	Коллективно-индивидуальный	Дискуссионный метод Формы: - диалог (преподаватель – студенты) - полилог (внутри малой	печатные (монография, научные статьи, тесты) электронные	Устный опрос, доклады (сообщения), разбор кейса

			группы)	презентации	
Тема 4. Организация процесса разработки управленческого решения.	Лекции	Коллективный	Сочетание методов: - объяснительно-иллюстративного; - метода проблемного изложения материала Форма: диалог	печатные электронные презентации	Устные ответы студентов на вопросы преподавателя по теме (по ходу лекции или в конце занятия)
	Семинар	Коллективный индивидуальный	Дискуссионный метод Формы: - диалог - полилог	печатные электронные презентации	Обсуждение докладов и сообщений, обсуждение выполненных самостоятельных заданий
Тема 5. Технологии и модели процесса разработки управленческих решений.	Лекции	Коллективный	Сочетание методов: - объяснительно-иллюстративного; - метода проблемного изложения материала Форма: диалог	печатные электронные презентации	Устные ответы студентов на вопросы преподавателя по теме (по ходу лекции или в конце занятия)
	Семинар	Коллективный, индивидуальный	Дискуссионный метод Формы: - диалог - полилог (внутри группы)	Печатные электронные презентации,	Устный опрос, дискуссия, выполнение практического задания
Тема 6. Целевая ориентация управленческих решений	Лекции	Коллективный	Сочетание методов: - объяснительно-иллюстративного; - метода проблемного изложения материала Форма: диалог	печатные (монография, научные статьи) электронные презентации	Устные ответы студентов на вопросы преподавателя по теме (по ходу лекции или в конце занятия)
	Семинар	Коллективно-индивидуальный	Методы: - дискуссионный - объяснительно-иллюстративный (выдача самостоятельного задания);	Печатные (раздаточный материал) Электронные презентации	Устный опрос, разбор кейса
Тема 7. Анализ альтернатив управленческих решений	лекция	Коллективный	Сочетание методов: - объяснительно-иллюстративного; - метода проблемного изложения материала Форма: диалог	Печатные (монография, научные статьи) электронные презентации	Устные ответы студентов на вопросы преподавателя по теме (по ходу лекции или в конце занятия)
	семинар	Коллективный	Дискуссионный метод Формы: - диалог - полилог	Печатные электронные презентации	Устный опрос, дискуссия, Выполнение практического задания
Тема 8. Топологические методы в технологии разработки управленческих решений.	лекция	Коллективный	Сочетание методов: - объяснительно-иллюстративного; - метода проблемного изложения материала Форма: диалог	Печатные (монография, научные статьи) электронные презентации	Устные ответы студентов на вопросы преподавателя по теме (по ходу лекции или в конце занятия)
	семинар	Коллективный/	Дискуссионный метод Формы:	Печатные электронные	Устный опрос, дискуссия,

		индивидуальный	- диалог - полилог	презентации	Выполнение практического задания тестирование
Тема 9. Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив.	лекция	Коллективный	Сочетание методов: - объяснительно-иллюстративного; - метода проблемного изложения материала Форма: диалог	Печатные (монография, научные статьи) электронные презентации	Устные ответы студентов на вопросы преподавателя по теме (по ходу лекции или в конце занятия)
	семинар	Коллективный/ индивидуальный	Дискуссионный метод Формы: - диалог - полилог	Печатные электронные презентации	Устный опрос, дискуссия, Выполнение практического задания тестирование
Тема 10. Условия неопределенности и риска при разработке решений	лекция	Коллективный	Сочетание методов: - объяснительно-иллюстративного; - метода проблемного изложения материала Форма: диалог	Печатные (монография, научные статьи) электронные презентации	Устные ответы студентов на вопросы преподавателя по теме (по ходу лекции или в конце занятия)
	семинар	Коллективный/ индивидуальный	Дискуссионный метод Формы: - диалог - полилог	Печатные электронные презентации	Устный опрос, дискуссия, Выполнение практического задания тестирование
Тема 11. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска.	лекция	Коллективный	Сочетание методов: - объяснительно-иллюстративного; - метода проблемного изложения материала Форма: диалог	Печатные (монография, научные статьи) электронные презентации	Устные ответы студентов на вопросы преподавателя по теме (по ходу лекции или в конце занятия)
	семинар	Коллективный/ индивидуальный	Дискуссионный метод Формы: - диалог - полилог	Печатные электронные презентации	Устный опрос, дискуссия, Выполнение практического задания тестирование
Тема 12. Организация и контроль выполнения управленческих решений.	лекция	Коллективный	Сочетание методов: - объяснительно-иллюстративного; - метода проблемного изложения материала Форма: диалог	Печатные (монография, научные статьи) электронные презентации	Устные ответы студентов на вопросы преподавателя по теме (по ходу лекции или в конце занятия)
	семинар	Коллективный/ индивидуальный	Дискуссионный метод Формы: - диалог - полилог	Печатные электронные презентации	Устный опрос, дискуссия, Выполнение практического задания тестирование
Тема 13. Оценка эффективности управленческих решений	лекция	Коллективный	Сочетание методов: - объяснительно-иллюстративного; - метода проблемного изложения материала Форма: диалог	Печатные (монография, научные статьи) электронные презентации	Устные ответы студентов на вопросы преподавателя по теме (по ходу лекции или в

					конце занятия)
	семинар	Коллективный/ индивидуальный	Дискуссионный метод Формы: - диалог - полилог	Печатные электронные презентации	Устный опрос, дискуссия, Выполнение практического задания тестирование
Тема 14. Управленческие решения и ответственность	лекция	Коллективный	Сочетание методов: - объяснительно- иллюстративного; -метода проблемного изложения материала Форма: диалог	Печатные (монография, научные статьи) электронные презентации	Устные ответы студентов на вопросы преподавателя по теме (по ходу лекции или в конце занятия)
	семинар	Коллективный/ индивидуальный	Дискуссионный метод Формы: - диалог - полилог	Печатные электронные презентации	Устный опрос, дискуссия, Выполнение практического задания тестирование
Тема 15. Разработка решений при организации (либо ликвидации) бизнеса	лекция	Коллективный	Сочетание методов: - объяснительно- иллюстративного; -метода проблемного изложения материала Форма: диалог	Печатные (монография, научные статьи) электронные презентации	Устные ответы студентов на вопросы преподавателя по теме (по ходу лекции или в конце занятия)
	семинар	Коллективный/ индивидуальный	Дискуссионный метод Формы: - диалог - полилог	Печатные электронные презентации	Устный опрос, дискуссия, Выполнение практического задания тестирование
Тема 16. Информационные системы и технологии поддержки управленческих решений	лекция	Коллективный	Сочетание методов: - объяснительно- иллюстративного; -метода проблемного изложения материала Форма: диалог	Печатные (монография, научные статьи) электронные презентации	Устные ответы студентов на вопросы преподавателя по теме (по ходу лекции или в конце занятия)
	семинар	Коллективный	Дискуссионный метод Формы: - диалог - полилог	раздаточный материал (тесты)	Устный опрос, дискуссия, Сообщения (презентации), тест

Тематический план изучения дисциплины «Управленческие решения»

Год набора - 2022

Форма обучения - очная

Наименование разделов и тем	Всего	Трудоемкость по дисциплине					Формируемые компетенции
		контакт. работа	в т.ч.			СРС	
			лекции	лаб. работы	практ./сем		
Раздел 1. Методология разработки управленческих решений							
Процесс управления и управленческие решения	6	4	2		2	2	ОПК-3
Типология управленческих решений	6	4	2		2	2	ОПК-3
Условия и факторы качества управленческих решений	6	4	2		2	2	ОПК-3
Организация процесса разработки управленческого решения	8	4	2		2	4	ОПК-3
Раздел 2. Технология разработки управленческих решений							
Технологии и модели процесса разработки управленческих решений	6	4	2		2	2	ОПК-3
Целевая ориентация управленческих решений	6	4	2		2	2	ОПК-3
Анализ альтернатив управленческих решений	8	4	2		2	4	ОПК-3
Топологические методы в технологии разработки управленческих решений.	6	4	2		2	2	ОПК-3
Раздел 3. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска							
Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив	8	6	2		4	2	ОПК-3
Условия неопределенности и риска при разработке решений	6	4	2		2	2	ОПК-3
Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска	8	4	2		2	4	ОПК-3
Организация и контроль выполнения управленческих решений	6	4	2		2	2	ОПК-3
Раздел 4. Система ответственности и контроль исполнения управленческих решений							
Оценка эффективности управленческих решений	7	4	2		2	3	ОПК-3
Управленческие решения и ответственность	7	4	2		2	3	ОПК-3
Разработка решений при организации (либо ликвидации) бизнеса	7	4	2		2	3	ОПК-3

Информационные системы и технологии поддержки управленческих решений	7	4	2		2	3	ОПК-3
Итого по дисциплине	108	66	32		34	42	
Зачетных единиц	3						