

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

Кафедра Экономики и управления

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В СКС

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 » мая 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. Содержание разделов и тем 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 теории, методам, технологии и практическим навыкам принятия управленческих решений организациями социально-культурной сферы.

Задачи освоения дисциплины:

- освоить теоретические основы принятия управленческих решений;
- изучить методы и процедуры принятия управленческих решений;
- освоить практические методы принятия допустимых, рациональных и оптимальных управленческих решений в детерминированных условиях;
- изучить и освоить методы принятия решений в вероятностных и рискованных ситуациях;
- познакомиться с методами прогнозных решений и решений по экспериментальным данным;
- изучить основные решения при разрешении конфликтов и открытии бизнеса в СКС.

2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Разделы дисциплины и междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами

№ п/п	Наименование обеспечиваемых (последующих) дисциплин	Разделы дисциплины								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Менеджмент	+	+	+	+	+	+	+	+	+
2.	Методы оптимальных решений	+	+	+	+	+	+	+	+	+
3.	Организационное поведение и управление конфликтами								+	
4.	Оценка бизнеса	+	+	+	+	+	+	+	+	+
5.	Инвестиционная и инновационная деятельность организации	+	+	+	+	+	+	+	+	+
6.	Риск-менеджмент в организациях							+		

3. Требования к результатам освоения дисциплины

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций с установленными к ним индикаторами:

Компетенции и индикаторы их достижения

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
ПК-3. Способен участвовать в разработке и управлении проектами и программами внедрения организационных, технологических и продуктовых инноваций в СКС	ПК-3.1. <i>Знать</i> : основные теоретические положения и принципы процесса принятия управленческих решений, а также правила выбора окончательного варианта по критериям оптимальности; методы принятия решений в условиях неопределенности и вероятностей; методы прогнозных решений, методы принятия решений в условиях конфликта, основные решения при открытии и совершенствовании бизнеса в СКС.
	ПК-3.2. <i>Уметь</i> : планировать и подготавливать управленческие решения, выбирать эффективные и оптимальные варианты решений, прогнозировать ситуацию для принятия оперативных, тактических и стратегических решений, принимать решения в условиях конфликта, принимать основные решения при организации нового бизнеса; управлять и мотивировать персонал; управлять конфликтными коммуникациями между людьми и организациями
	ПК-3.3. <i>Владеть</i> : терминологией и навыками принятия управленческих решений; принципами и методами принятия решений в различных ситуациях; навыками принятия

5. Тематическое содержание дисциплины

Тема 1. Задачи, классификация и методы принятия управленческих решений

Стереотипные и инновационные методы принятия решений. Определение задачи принятия решения (ЗПР). SWOT – анализ ситуации. Лица, принимающие решения и эксперты. Методы подбора экспертов. Этапы принятия решений. Участники процесса принятия решения. Классификация управленческих решений.

Собрания и совещания, деловые переговоры, телефонные переговоры, дискуссия, симпозиумы. Методы мозгового штурма, Дельфи, аналогий, ассоциаций, ключевых вопросов, инверсии, эмпатии, многомерных матриц,

Тема 2. Формирование целей управленческого решения. Исходная и допустимая область решений

Процесс постановки целей решения. Правило SMART. Генеральные цели и цели среднего и нижнего уровней решения. Дерево целей. Цели, задачи, планы, программы. Шаговая и сетевая схемы последовательностей заданий, ресурсов и способов решения задач. Исходная и допустимая область решения. Характеристики решения. Традиционные и логические требования к решениям. Чувствительность требований к результату решения.

Тема 3 Сравнение вариантов по количественным характеристикам различной размерности. Безразмерные характеристики решений.

Задача сравнения характеристик решения различной размерности. Безразмерные шкалы и функции характеристик решения. Традиционные и логические функции решений.

Тема 4. Количественные и качественные характеристики решений. Приоритеты
Лингвистические переменные. Словесные значения и функции принадлежности к словесным значениям. Формализация качественных характеристик решения. Формализация слов: не, очень, более, менее. Ряд приоритетов. Вектор приоритетов. Коэффициенты приоритетов. Способы определения приоритетов. Способы одного и группы экспертов. Функции приоритетов. Метод парного сравнения.

Тема 5. Подготовка и выбор вариантов решения. Эффективные, перспективные, эталонные и оптимальные варианты решения

Принцип многосторонней динамической полноты при формировании вариантов решения. Подготовка и оценка реализуемости вариантов решения. Согласование вариантов среди участников решения. Множество недоминированных вариантов (эффективных по Парето) как основа принятия решений. Перспективные варианты. Эталон решения. Критерии оптимального выбора варианта. Главные характеристики. Гарантированный уровень и паритет. Взвешенная сумма и произведение характеристик. Функция желательности. Обобщенные достоинства и недостатки. Метод последовательных уступок. Близость к идеалу. Гарантированный результат. Последовательные уступки. Правило стабильной оптимальности.

Тема 6. Прогнозные решения. Количественные методы. Экспертный метод, метод сценариев

Количественные и качественные методы прогноза. Экстраполяция. Конечные разности. Временной ряд. Огибающие кривые. Дисперсионный анализ. Крутое восхождение. Симплекс планирование. Адаптивная оптимизация. Экспертное прогнозирование. Метод сценариев.

Тема 7. Решения в условиях риска и вероятностей

Что такое риск? Правила расчетливого риска. Решение по правилу недостаточного основания. Решение по вероятной ситуации. Наибольший ожидаемый в среднем выигрыш. Правило «осторожного оптимиста». Правило минимакса и максимина. Критерий «пессимизма-оптимизма». Метод страхующих элементов.

Тема 8. Принятие решений в условиях конфликта

Типовые 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 9. Основные решения при организации нового бизнеса в СКС

Клиент - ваш господин. Получение прибыли. Личное общение. Расширение клиентуры. Поиск идеи и выбор вида бизнеса. Финансовые и деловые знания. Легальные виды бизнеса. Исследование рынка и приемы борьбы с конкурентами. Имидж и репутация. Определение периода убыточности, максимального риска и периода возврата инвестиций . Бизнес-план. Недостаток опыта. Незапланированное развитие дела. Неудачный менеджмент. Проблемы кредитования. Неудачное расположение. Большие капитальные затраты. Проблемы с персоналом.

6. План семинарских (практических) занятий

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Наименование и содержание практических (семинарских) занятий, литература для подготовки к занятиям	Формируемые компетенции	Формы контроля усвоения знаний
1.	Тема 1. Задачи, классификация и методы принятия управленческих решений	Тема: Методы принятия управленческих решений <i>Вопросы для обсуждения:</i> 1.Определение понятия управленческие решения. 2.Стереотипные методы принятия решений. 3.Инновационные методы принятия решений. <i>Литература:</i> 1-3	ПК-3	Опрос, дискуссия, выступление с сообщением, тесты
2.	Тема 2. Формирование целей управленческого решения. Исходная и допустимая область решений	Тема: Формирование целей управленческого решения <i>Вопросы для обсуждения:</i> 1.Полнота и уровни целей сложных решений. 2.Дерево целей. 3.Приоритеты целей. 4.Правило SMART. <i>Литература:</i> 1-3	ПК-3	Опрос, дискуссия, выступление с сообщением, тесты
		Тема: Исходная и допустимая область решений <i>Вопросы для обсуждения:</i> 1.Исходное множество решений. 2. Допустимое множество решений 3.Построение допустимого множества решений на примерах. <i>Литература:</i> 1-3	ПК-3	Опрос, дискуссия, выступление с сообщением, тесты
3.	Тема 3 Сравнение вариантов по количественным характеристикам различной размерности. Безразмерные характеристики решений.	Тема: Сравнение вариантов по количественным характеристикам различной размерности. <i>Вопросы для обсуждения:</i> 1.Трудности принятия решений по количественным и качественным характеристикам. Примеры. <i>Литература:</i> 1-3	ПК-3	Опрос, дискуссия, выступление с сообщением, тесты
		Тема: Безразмерные характеристики решений <i>Вопросы для обсуждения:</i> 1.Необходимость перехода к безразмерным и нормированным характеристикам решений. 2.Балльный метод. 3. Метод логических функций характеристик решения. <i>Литература:</i> 1-3	ПК-3	Опрос, дискуссия, выступление с сообщением, тесты
4.	Тема 4. Количественные и качественные характеристики решений. Приоритеты	Тема: Количественные и качественные характеристики решений <i>Вопросы для обсуждения:</i> 1.Методы построения логических функций характеристик управленческих решений. 2.Методы оценки приоритетов характеристик решения. 3.Экспертные методы. 4.Метод типовых функций приоритетов. 5.Метод парного сравнения. <i>Литература:</i> 1-3	ПК-3	Опрос, дискуссия, выступление с сообщением, тесты

5.	Тема 5. Подготовка и выбор вариантов решения. Эффективные, перспективные, эталонные и оптимальные варианты решения	Тема: Подготовка и выбор вариантов решения. <i>Вопросы для обсуждения:</i> Варианты процедуры подготовки управленческого решения. <i>Литература:</i> 1-6	ПК-3	Опрос, дискуссия, выступление с сообщением, тесты
		Тема: Эффективные, перспективные, эталонные и оптимальные варианты решения <i>Вопросы для обсуждения:</i> 1.Определение множества эффективных (недоминированных) решений. 2.Эталонный вариант, перспективные варианты. 3. Понятие и примеры критериев оптимальности решений. <i>Литература:</i> 1-6	ПК-3	Опрос, дискуссия, выступление с сообщением, тесты Семестровая аттестация
6.	Тема 6. Прогнозные решения. Количественные методы. Экспертный метод, метод сценариев	Тема: Прогнозные решения. Количественные методы. Экспертный метод, метод сценариев <i>Вопросы для обсуждения:</i> 1.Девять методов прогнозных решений по количественным данным. 2.Экспертные методы. 3.Метод сценариев. <i>Литература:</i> 1-6		Опрос, дискуссия, выступление с сообщением, тесты
7.	Тема 7. Решения в условиях риска и вероятностей	Тема: Решения в условиях риска и вероятностей <i>Вопросы для обсуждения:</i> 1.Понятие риска. 2.Причины риска. 3.Расчетливый риск. 4.Семь правил расчетливого риска. <i>Литература:</i> 1-6	ПК-3	Опрос, дискуссия, выступление с сообщением, тесты
8.	Тема 8. Принятие решений в условиях конфликта	Тема: Принятие решений в условиях конфликта <i>Вопросы для обсуждения:</i> 1.Определение конфликта. 2.Причины конфликта. 3.Основные способы разрешения конфликта. 4.Карта конфликта и генератор вариантов разрешения конфликта. 5.Деловые переговоры. <i>Литература:</i> 1-6	ПК-3	Опрос, дискуссия, выступление с сообщением, тесты
9.	Тема 9. Основные решения при организации нового бизнеса в СКС	Тема: Основные решения при организации нового бизнеса <i>Вопросы для обсуждения:</i> 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) <i>Литература:</i> 1-6	ПК-3	Опрос, дискуссия, выполнение практического задания

7. Образовательные технологии

Технологии интерактивного обучения при разных формах занятий

Методы / Формы	Лекции (Л)	Семинарские занятия (С)
Диалого - дискуссионное обсуждение проблем	+	+
Работа в команде		+
Case-study		+

Решение ситуационных задач		+
Поисковый метод (поиск материалов для написания рефератов, подготовки докладов и сообщений, сбор материалов для выполнения практических заданий)		+

8. План самостоятельной работы студентов

№ п/п	Содержание самостоятельной работы студентов	Формируемые компетенции	Форма отчетности студента
1.	Изучение литературы и информационных ресурсов Интернета по теме	ПК-3	Опрос, подготовка докладов и сообщений, написание рефератов, эссе
2.	Подготовка к опросу и дискуссиям на семинарском занятии	ПК-3	Опрос, участие в дискуссии
3.	Подготовка доклада (сообщения)	ПК-3	Текст доклада (сообщения)/ электронная презентация
4.	Подготовка к решению ситуационных задач и разбору кейса	ПК-3	Решенные задачи, деловая игра
5.	Выполнение самостоятельных заданий	ПК-3	Текст выполненного задания
6.	Подготовка к тестированию	ПК-3	Результаты тестирования

10. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины:

а) основная литература

1. 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>
2. Золотова, Т.В., Методы принятия управленческих решений : учебник / Т.В. Золотова. — Москва : КноРус, 2021. — 344 с. — ISBN 978-5-406-06706-2. — URL:<https://old.book.ru/book/938053> (дата обращения: 01.04.2022). — Текст : электронный.
3. Белокурова, М.Е., Методы принятия управленческих решений (в схемах и таблицах) : учебное пособие / М.Е. Белокурова, Т.В. Бутова, ; под ред. И.Ю. Беляевой, О.В. Паниной. — Москва : КноРус, 2020. — 230 с. — ISBN 978-5-406-01111-9. — URL:<https://old.book.ru/book/934286> (дата обращения: 01.04.2022). — Текст : электронный.

б) дополнительная литература:

4. Методы принятия управленческих решений: количественный подход: учебное пособие / под ред. А.А. Кочкарова. — М.: КноРус, 2016. — Режим доступа: <http://www.book.ru/book/919614>
5. Тебекин, А.В., Общенаучные методы принятия управленческих решений : монография / А.В. Тебекин. — Москва : Русайнс, 2019. — 65 с. — ISBN 978-5-4365-3402-2. — URL:<https://old.book.ru/book/932115> (дата обращения: 01.04.2022). — Текст : электронный.
6. Теория и практика принятия управленческих решений: учебник и практикум для вузов / В. И. Бусов, Н. Н. Лябах, Т. С. Саткалиева, Г. А. Таспенова; под общ. ред.

в) периодические издания открытого доступа

1. Проблемы теории и практики управления: журнал / Межд. НИИ проблем управления. – Архив номеров. - <http://www.ptpu.ru>.

г) лицензионное программное обеспечение

1. Семейство программ Microsoft Office Standart Russian (Включает набор продуктов: Word, Excel, PowerPoint, Publisher, Outlook);
 2. Mirapolis Virtual Room;
 3. КонсультантПлюс
- Обеспечено доступом к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде СПбГУП.

д) современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

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

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

Самостоятельная работа в процессе изучения дисциплины «Методы принятия управленческих решений в СКС» 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;

2. Методические рекомендации по подготовке к семинарским занятиям

Тема 1. Задачи, классификация и методы принятия управленческих решений

Задание: подготовка к опросу и выполнению тестового задания

Контрольные вопросы по теме:

1. Определение понятия управленческие решения.
2. Стереотипные методы принятия решений.
3. Инновационные методы принятия решений.

Тема 2. Формирование целей управленческого решения. Исходная и допустимая область решений

Задание для самостоятельной работы: прочитать соответствующие разделы рекомендуемой литературы, знать специальную терминологию по теме; подготовка к ответам на вопросы семинара и участию в дискуссии, подготовка к выполнению тестового задания.

Контрольные вопросы по теме:

1. Полнота и уровни целей сложных решений.
2. Дерево целей.
3. Приоритеты целей.
4. Правило SMART.
5. Исходное и допустимое множество решений.
6. Построение допустимого множества решений на примерах.

Тема 3 Сравнение вариантов по количественным характеристикам различной размерности.

Безразмерные характеристики решений.

Задание для самостоятельной работы: прочитать соответствующие разделы рекомендуемой литературы, знать специальную терминологию по теме; подготовка к ответам на вопросы семинара и участию в дискуссии, подготовка к выполнению тестового задания.

Контрольные вопросы по теме:

1. Задача сравнения характеристик решения различной размерности.
2. Безразмерные шкалы и функции характеристик решения.
3. Традиционные и логические функции решений.
4. Трудности принятия решений по количественным и качественным характеристикам.
5. Необходимость перехода к безразмерным и нормированным характеристикам решений.
6. Балльный метод.
7. Метод логических функций характеристик решения.

Тема 4. Количественные и качественные характеристики решений. Приоритеты

Задание для самостоятельной работы: прочитать соответствующие разделы рекомендуемой литературы, знать специальную терминологию по теме; подготовка к ответам на вопросы семинара и участию в дискуссии, подготовка к выполнению тестового задания.

Контрольные вопросы по теме:

1. Методы построения логических функций характеристик управленческих решений
2. Методы оценки приоритетов характеристик решения.
3. Экспертные методы.
4. Метод типовых функций приоритетов.
5. Метод парного сравнения.

Тема 5. Подготовка и выбор вариантов решения. Эффективные, перспективные, эталонные и оптимальные варианты решения

Задание для самостоятельной работы: прочитать соответствующие разделы рекомендуемой литературы, знать специальную терминологию по теме; подготовка к ответам на вопросы семинара и участию в дискуссии, подготовка к выполнению тестового задания, подготовка к семестровой аттестации.

Контрольные вопросы по теме:

1. Процедура подготовки управленческого решения.
2. Определение множества эффективных (недоминированных) решений.
3. Эталонный вариант принятия решений.
4. Перспективные варианты принятия решений.
5. Понятие и примеры критериев оптимальности решений.

Основные вопросы для подготовки к семестровой аттестации:

1. Классификация управленческих решений
2. Стереотипные и инновационные методы принятия решений
3. SWOT – анализ ситуации
4. Задача принятия решения (ЗПР).
5. Методы подбора экспертов
6. Этапы принятия решений
7. Процесс постановки целей решения
8. Генеральные цели и цели среднего и нижнего уровней решения.
9. Дерево целей.
10. Традиционные и логические функции решений.
11. Формализация качественных характеристик решения
12. Способы определения приоритетов
13. Функции приоритетов
14. Принцип многосторонней динамической полноты при формировании вариантов решения.
15. Подготовка и оценка реализуемости вариантов решения
16. Множество недоминированных вариантов (эффективных по Парето) как основа принятия решений.
17. Критерии оптимального выбора варианта управленческого решения.

Тема 6. Прогнозные решения. Количественные методы. Экспертный метод, метод сценариев

Задание для самостоятельной работы: прочитать соответствующие разделы рекомендуемой литературы, знать специальную терминологию по теме; подготовка к ответам на вопросы семинара и участию в дискуссии, подготовка к выполнению тестового задания.

Контрольные вопросы по теме:

1. Количественные и качественные методы прогноза.
2. Экстраполяция. Конечные разности.
3. Временной ряд.
4. Огибающие кривые.
5. Дисперсионный анализ.
6. Крутое восхождение.
7. Симплекс планирование.
8. Адаптивная оптимизация.
9. Экспертное прогнозирование.

10.Метод сценариев.

Тема 7. Решения в условиях риска и вероятностей

Задание для самостоятельной работы: прочитать соответствующие разделы рекомендуемой литературы, знать специальную терминологию по теме; подготовка к ответам на вопросы семинара и участию в дискуссии, подготовка к выполнению тестового задания.

Контрольные вопросы по теме:

- 1.Что такое риск?
- 2.Правила расчетливого риска.
- 3.Решение по правилу недостаточного основания.
- 4.Решение по вероятной ситуации.
- 5.Наибольший ожидаемый в среднем выигрыш.
- 6.Правило «осторожного оптимиста».
- 7.Правило минимакса и максимина.
- 8.Критерий «пессимизма-оптимизма».
- 9.Метод страхующих элементов.

Тема 8. Принятие решений в условиях конфликта

Задание для самостоятельной работы: прочитать соответствующие разделы рекомендуемой литературы, знать специальную терминологию по теме; подготовка к ответам на вопросы семинара и участию в дискуссии, подготовка к выполнению тестового задания.

Контрольные вопросы по теме:

- 1.Определение конфликта.
- 2.Причины конфликта.
- 3.Основные способы разрешения конфликта.
- 4.Карта конфликта и генератор вариантов разрешения конфликта.
- 5.Деловые переговоры.

Тема 9. Основные решения при организации нового бизнеса в СКС

Задание для самостоятельной работы: прочитать соответствующие разделы рекомендуемой литературы, знать специальную терминологию по теме; подготовка к ответам на вопросы семинара и участию в дискуссии, подготовка к выполнению кейсового задания: «Открытие собственного бизнеса».

Контрольные вопросы по теме:

- 1.Поиск идеи и выбор вида бизнеса.
- 2.Легальные виды бизнеса.
- 3.Исследование рынка и приемы борьбы с конкурентами.
- 4.Имидж и репутация.
- 5.Определение периода убыточности, максимального риска и периода возврата инвестиций.
- 6.Бизнес-план.
- 7.Причины неудач при открытии нового бизнеса
- 8.Оценка способностей к ведению бизнеса.
- 9.Факторы успеха и основные решения при открытии бизнеса.

3. Методические рекомендации по написанию контрольной работы

Контрольная работа учебным планом не предусмотрена.

4. Методические рекомендации по написанию курсовой работы

Курсовая работа учебным планом не предусмотрена.

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	Задачи, классификация и методы принятия управленческих решений	ПК-3	ПК-3.1. <i>Знать</i> : основные теоретические положения и принципы процесса принятия управленческих решений ПК-3.2. <i>Уметь</i> : планировать и подготавливать управленческие решения ПК-3.3. <i>Владеть</i> :	Дискуссия, выступление с сообщением, тесты
2	Формирование целей управленческого решения. Исходная и допустимая область решений	ПК-3	ПК-3.1. <i>Знать</i> : основные теоретические положения и принципы процесса принятия управленческих решений, правила выбора окончательного варианта по критериям оптимальности ПК-3.2. <i>Уметь</i> : планировать и подготавливать управленческие решения	Дискуссия, выступление с сообщением, тесты
3	Сравнение вариантов по количественным характеристикам различной размерности. Безразмерные характеристики решений.	ПК-3	ПК-3.1. <i>Знать</i> : основные теоретические положения и принципы процесса принятия управленческих решений, правила выбора окончательного варианта по критериям оптимальности ПК-3.2. <i>Уметь</i> : планировать и подготавливать управленческие решения	Дискуссия, выступление с сообщением, тесты
4	Количественные и	ПК-3	ПК-3.1. <i>Знать</i> :	Дискуссия,

	качественные характеристики решений. Приоритеты		основные теоретические положения и принципы процесса принятия управленческих решений, правила выбора окончательного варианта по критериям оптимальности ПК-3.2. <i>Уметь:</i> планировать и подготавливать управленческие решения	выступление с сообщением, тесты
5	Подготовка и выбор вариантов решения. Эффективные, перспективные, эталонные и оптимальные варианты решения	ПК-3	ПК-3.1. <i>Знать:</i> основные теоретические положения и принципы процесса принятия управленческих решений, правила выбора окончательного варианта по критериям оптимальности ПК-3.2. <i>Уметь:</i> планировать и подготавливать управленческие решения, выбирать эффективные и оптимальные варианты решений	Дискуссия, выступление с сообщением, тесты
6	Прогнозные решения. Количественные методы. Экспертный метод, метод сценариев	ПК-3	ПК-3.1. <i>Знать:</i> основные теоретические положения и принципы процесса принятия управленческих решений, правила выбора окончательного варианта по критериям оптимальности; методы прогнозных решений ПК-3.2. <i>Уметь:</i> планировать и подготавливать управленческие решения, выбирать эффективные и оптимальные варианты решений, прогнозировать ситуацию для принятия оперативных, тактических и стратегических решений	Дискуссия, выступление с сообщением, тесты
7	Решения в условиях риска и вероятностей	ПК-3	ПК-3.1. <i>Знать:</i> основные теоретические положения и принципы процесса принятия управленческих решений, а также правила выбора окончательного варианта по критериям оптимальности; методы прогнозных решений,	Дискуссия, выступление с сообщением, тесты

			методы принятия решений в условиях неопределенности и вероятностей; ПК-3.2. <i>Уметь</i> : планировать и подготавливать управленческие решения, выбирать эффективные и оптимальные варианты решений, прогнозировать ситуацию для принятия оперативных, тактических и стратегических решений	
8	Принятие решений в условиях конфликта	ПК-3	ПК-3.1. <i>Знать</i> : основные теоретические положения и принципы процесса принятия управленческих решений, а также правила выбора окончательного варианта по критериям оптимальности; методы принятия решений в условиях неопределенности и вероятностей; методы прогнозных решений, методы принятия решений в условиях конфликта ПК-3.2. <i>Уметь</i> : планировать и подготавливать управленческие решения, выбирать эффективные и оптимальные варианты решений, прогнозировать ситуацию для принятия оперативных, тактических и стратегических решений, принимать решения в условиях конфликта	Дискуссия, выступление с сообщением, тесты
9.	Основные решения при организации нового бизнеса в СКС	ПК-3	ПК-3.1. <i>Знать</i> : основные теоретические положения и принципы процесса принятия управленческих решений, а также правила выбора окончательного варианта по критериям оптимальности; методы принятия решений в условиях неопределенности и вероятностей; методы	Дискуссия, выполнение практического задания

			<p>прогнозных решений, методы принятия решений в условиях конфликта, основные решения при открытии и совершенствовании бизнеса в СКС</p> <p>ПК-3.2. <i>Уметь:</i> планировать и подготавливать управленческие решения, выбирать эффективные и оптимальные варианты решений, прогнозировать ситуацию для принятия оперативных, тактических и стратегических решений, принимать решения в условиях конфликта, принимать основные решения при организации нового бизнеса; управлять и мотивировать персонал; управлять конфликтными коммуникациями между людьми и организациями;</p> <p>ПК-3.3. <i>Владеть:</i> терминологией и навыками принятия управленческих решений; принципами и методами принятия решений в различных ситуациях; навыками принятия допустимых, рациональных и оптимальных решений</p>	
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 (зачет)

Знания, умения, навыки и компетенции студенту по данной дисциплине оцениваются следующими оценками: «зачтено», «не зачтено».

«*Зачтено*» выставляется студенту, который

- прочно усвоил предусмотренный программный материал;
- правильно, аргументировано ответил на все вопросы, с приведением примеров;
- показал глубокие систематизированные знания, владеет приемами рассуждения и сопоставляет материал из разных источников: теорию связывает с практикой, другими темами данного курса, других изучаемых предметов

Основным условием получения оценки зачета является: посещаемость лекционных и семинарских занятий, хорошие успехи при написании эссе (реферата), выполнении и защиты самостоятельных заданий, итогового тестирования.

«*Не зачтено*» выставляется студенту, который в ответах на основные вопросы допустил существенные ошибки, не может ответить на дополнительные вопросы, предложенные преподавателем.

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 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 «страхующих 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 (эссе)

(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, покупатель 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 80%.

Тестовые задания

Примеры тестовых заданий для текущего контроля процесса формирования необходимых компетенций:

1. Какие из перечисленных утверждений ответственствуют 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 структуризованное
- 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

Примерные вопросы для подготовки к зачету по дисциплине

1. Классификация управленческих решений и методов их решения.
2. Стереотипные методы принятия управленческих решений.
Выбор метода решения для конкретного объекта управления.
3. Инновационные методы управленческих решений. Выбор метода решения для конкретного объекта управления.
4. Определение допустимого множества. Понятие допустимого и приемлемого управленческого решения. Пример.
5. Определение множества эффективных по Парето (недоминированных) решений. Множество эффективных решений покупателя и продавца.
6. Понятие оптимального варианта решения. Требования к критериям оптимальности управленческих решений.
7. Выбор управленческого решения по соотношению эффекта и затрат.
8. Выбор варианта решения, оптимального по правилам взвешенной суммы и взвешенного произведения характеристик решения на примере.
9. Выбор оптимального варианта решения правилу близости к эталонному решению. Пример.
10. Выбор варианта решения, оптимального по правилу близости к линии паритета характеристик решения. Пример.
11. Выбор варианта решения по критерию функции желательности. Пример.
12. Выбор варианта решения по правилу баланса достоинств и недостатков решения. Пример.
13. Принятие решений по методу последовательных уступок.
14. Правило стабильной оптимальности решения. Пример.
15. Классификация методов решения в условиях вероятностной неопределенности. Понятие риска. Причины риска. Пример.
16. Основные стратегии управления риском. Примеры.
17. Принятие решения в условиях вероятностной неопределенности по правилу недостаточного основания. Таблица выигрышей.
18. Принятие решения по наиболее вероятной ситуации.
19. Правило максимина. Пример решения задачи управления по правилу «осторожного оптимиста».
20. Построение таблицы проигрышей. Пример. Выбор решения по правилу минимакса.
21. Выбор решения по критерию «пессимизма- оптимизма». Пример.
22. Принятие решения по правилу «страхующих элементов». Пример.

23. Выбор решения в ситуации неопределенности по правилу «стабильной оптимальности». Пример.
24. Классификация методов прогноза для принятия управленческих решений. Примеры применения.
25. Методы прогнозных решений по экстраполяции и конечным разностям
26. Методы прогнозных решений по временному ряду и огибающим кривым.
27. Метод прогноза на основе дисперсионного анализа данных.
28. Прогнозные решения по методу крутого восхождения.
29. Метод адаптивной оптимизации условий решения.
30. Поиск оптимальных решений по методу симплекс-планирования. Пример.
31. Поиск наилучших решений по методу движения к эталонному решению. Понятие идеального решения.
32. Методы экспертного прогнозирования..
33. Метод сценариев для принятия сложных управленческих решений. Пример.
34. Пример построения сценария развития предприятия.
35. Эвристические и креативные методы поиска решений. Примеры.
36. Приемы разрешения конфликтов.
37. Классификация методов разрешения конфликтов. Примеры
38. Правила «выиграть- проиграть» при разрешении конфликтных ситуаций. Пример.
39. Правило «выиграть- выиграть» при разрешении конфликтных ситуаций. Пример.
40. Приемы положительной коммуникации.
41. Разрешение конфликта с помощью карты конфликта. Пример.
42. Разрешение конфликта с помощью генератора вариантов разрешения конфликта. Пример.
43. Приемы ведения переговоров. Пример.
44. Стратегические решения при управлении человеческими ресурсами
45. Управленческие решения по привлечению эффективной рабочей силы.
46. Методы решений при отборе, формировании и аттестации персонала.
47. Управленческие решения по сохранению рабочей силы.
48. Принципы решений при формировании структуры предприятия. Примеры решений.
49. Решения по достижению стратегических целей организации. Координация. Реинжиниринг. Командная работа.
50. Выбор структуры предприятия по целям дифференциации, стабильности и лидерства по издержкам.
51. Решения по структуре предприятия в зависимости от технологии производства.
52. Принятие решения по структуре предприятия на основе адекватной координации отделов.
53. Основные решения при плановых изменениях в организации.
54. Основные решения при открытии нового бизнеса. Пример.
55. Факторы успеха и неудач при открытии собственного бизнеса.
56. Построение плана денежных потоков нового предприятия.
57. Оценка безубыточности и максимального риска нового бизнеса.
58. Оценка периода возврата инвестиций нового бизнеса.
59. Планирование бизнес - решений. Пример бизнес - идеи и бизнес-плана конкретного предприятия.
60. Построение структуры системы поддержки управленческих решений (СПУР). Схема информационного потока в СПУР.

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.;
- 6) 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 решения 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 «Методы принятия управленческих решений в СКС»

Целью дисциплины является обучение студентов теории, методам, технологии и практическим навыкам принятия управленческих решений организациями социально-культурной сферы.

Задачи освоения дисциплины:

- освоить теоретические основы принятия управленческих решений;
- изучить методы и процедуры принятия управленческих решений;
- освоить практические методы принятия допустимых, рациональных и оптимальных управленческих решений в детерминированных условиях;
- изучить и освоить методы принятия решений в вероятностных и рискованных ситуациях;
- познакомиться с методами прогнозных решений и решений по экспериментальным данным;
- изучить основные решения при разрешении конфликтов и открытии бизнеса в СКС.

Форма промежуточного контроля знаний — **зачет**.

Методические указания для преподавателей

Тема занятия	Виды учебных занятий	Способы учебной деятельности	Методы обучения, формы педагогического общения	Средства обучения	Формы контроля
1	2	5	6	7	8
Задачи, классификация и методы принятия управленческих решений	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 индивидуальный	Дискуссионный метод Формы: - диалог (преподаватель – студенты) - полилог (дискуссия)	электронные презентации раздаточный материал (тесты)	Опрос, дискуссия, сообщения, индивидуальное тестирование
Формирование целей управленческого решения. Исходная и допустимая область 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	Коллективный индивидуальный	Дискуссионный метод Формы: - диалог (преподаватель – студенты) - полилог (дискуссия)	электронные презентации раздаточный материал (тесты)	Устный опрос, дискуссия, сообщения реферат
Сравнение вариантов по количественным характеристикам различной размерности. Безразмерные характеристики решений	Лекции	Коллективный	Сочетание методов: - объяснительно-иллюстративного; - метода проблемного изложения материала Форма: диалог	печатные (учебные пособия) электронные презентации	Устные ответы студентов на вопросы преподавателя по теме (по ходу лекции или в конце занятия)
	Семинар	Коллективный индивидуальный	Дискуссионный метод Формы: - диалог (преподаватель – студенты) - полилог (дискуссия)	электронные презентации раздаточный материал (тесты)	Устный опрос, дискуссия, Сообщения (презентации), тест
Количественные и качественные характеристики решений. Приоритеты	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	Дискуссионный метод Формы: - диалог - полилог	электронные презентации раздаточный материал (тесты)	Устный опрос, дискуссия, Сообщения (презентации), тест
Подготовка и выбор вариантов решения. Эффективные, перспективные, эталонные и оптимальные варианты 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, работа в малой группе, индивидуальный	Дискуссионный метод Формы: - диалог - полилог (внутри группы)	электронные презентации раздаточный материал (тесты)	Устный опрос, дискуссия, Сообщения (презентации), тест
Прогнозные решения. Количественные методы. Экспертный метод, метод сценариев	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	Коллективный, индивидуальный	Методы: - дискуссионный - объяснительно-иллюстративный (выдача самостоятельного задания); - решение задач	электронные презентации раздаточный материал (тесты)	Устный опрос, дискуссия, Сообщения (презентации), тест
Решения в условиях риска и вероятностей	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	Коллективный, индивидуальный Работа в малой группе	Методы: - дискуссионный - объяснительно-иллюстративный (выдача самостоятельного задания); - решение задач	электронные презентации раздаточный материал (тесты)	Устный опрос, дискуссия, Сообщения (презентации), тест
Принятие решений в условиях конфликта	лекция	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	Дискуссионный метод Формы: - диалог - полилог	электронные презентации раздаточный материал (тесты)	Устный опрос, дискуссия, Сообщения (презентации), тест
Основные решения при организации нового бизнеса в СКС	лекция	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	Работа в малой группе	Дискуссионный метод Формы: - диалог - полилог	Раздаточный материал (кейс)	Устный опрос, дискуссия, Решение кейсового задания
Построение информационных	лекция	Коллективный	Сочетание методов: - объяснительно-иллюстративного;	Печатные (монография, научные	Устные ответы студентов на вопросы преподавателя по теме (по ходу лекции или в

систем поддержки управленческих решений			- метода проблемного изложения материала Форма: диалог	статьи) электронные презентации	конце занятия)
	семинар	Коллективный	Дискуссионный метод Формы: - диалог - полилог	раздаточный материал (тесты)	Устный опрос, дискуссия, Сообщения (презентации), тест

Тематический план изучения дисциплины
«Методы принятия управленческих решений в СКС»

Год набора: **2022**

Форма обучения: **очная**

Наименование разделов и тем	Всего	Трудоемкость по дисциплине				СРС	Формируемые компетенции
		контакт т. работа	в т.ч.				
			лекции и	лаб. работы	практ. т./сем		
Тема 1. Задачи, классификация и методы принятия управленческих решений	13	4	2		2	9	ПК-3
Тема 2. Формирование целей управленческого решения. Исходная и допустимая область решений	15	6	2		4	9	ПК-3
Тема 3 Сравнение вариантов по количественным характеристикам различной размерности. Безразмерные характеристики решений	15	6	2		4	9	ПК-3
Тема 4. Количественные и качественные характеристики решений. Приоритеты	13	4	2		2	9	ПК-3
Тема 5. Подготовка и выбор вариантов решения. Эффективные, перспективные, эталонные и оптимальные варианты решения	15	6	2		4	9	ПК-3
Тема 6. Прогнозные решения. Количественные методы. Экспертный метод, метод сценариев	17	6	4		2	11	ПК-3
Тема 7. Решения в условиях риска и вероятностей	13	4	2		2	9	ПК-3
Тема 8. Принятие решений в условиях конфликта	15	6	4		2	9	ПК-3
Тема 9. Основные решения при организации нового бизнеса в СКС	19	8	4		4	11	ПК-3
Итого по дисциплине	144	50	24		26	94	
Зачетных единиц	4						