Подвальный
Евгений Семенович
Подписано цифровой подписью: Подвальный Евгений Семенович
Дата: 2025.03.25 14:24:55 +03'00'

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Воронежский филиал РАНХиГС

Факультет управления, экономики и права

Кафедра естественно-научных и социальных дисциплин

Утверждена
решением кафедры естественно-научных
и социальных дисциплин
Протокол от «05» марта 2024 г. № 7

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.15 Методы принятия управленческих решений

по направлению подготовки
38.03.02 «Менеджмент»

Профиль «Организационный менеджмент»

Форма обучения – очная.

Год набора - 2023

Воронеж 2024 г.

Рабочая программа дисциплины является типовой рабочей программой по дисциплине «Методы принятия управленческих решений», разработанной УМС по менеджменту РАНХиГС.

Автор(ы)–составитель(и):
к.т.н., доцент, доцент кафедры менеджмента ИБДА. Стасенков Юрий Анатольевич,

Профессор кафедры естественно-научных и социальных дисциплин, кандидат педагогических наук, доктор технических наук, профессор Лещенко Е.М.

Рабочая программа по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» одобрена на заседании кафедры естественно-научных и социальных дисциплин. Протокол от «05» марта 2024 г. № 7

СОДЕРЖАНИЕ:

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы....4
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО....4
3. Содержание и структура дисциплины. 5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся....7
5. Оценочные средства для промежуточной аттестации по дисциплине....10
6. Методические материалы по освоению дисциплины....14
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет....17
7.1. Основная литература....17
7.2 Дополнительная литература....17
7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация....17
7.4. Интернет-ресурсы....17
7.5. Иные источники....18
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы....18

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

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

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ОПК ОС-3.	Способен находить организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости и оценивать их последствия.	ОПК ОС-3.2.	Освоение знаний о сущности управленческого решения, условиях и методах разработки управленческого решения

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

Код компонента компетенции	Результаты обучения
ОПК ОС-3.2.	на уровне знаний -знать основные методы принятия управленческих решений на уровне умений -использовать разные методы принятия решений в зависимости от складывающейся ситуации; на уровне навыков -владеть навыками применения различных методов принятия управленческих решений в управленческой деятельности

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины (очная форма)

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

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

Место дисциплины в структуре ОП ВО (очная форма)

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

Форма промежуточной аттестации – экзамен.

Данная дисциплина может быть реализована с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ). Доступ к системе дистанционных образовательных осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение задания

предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

3. Содержание и структура дисциплины.

3.1 Структура дисциплины

(очная форма обучения)

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	**ЛР**	**ПЗ**	**К СР**		
Раздел 1	Подготовка и принятие управленческих решений	40/0	10/ 0		10/ 0		20/ 0	О КР1 КР2 ДР
Раздел 2	Методы подготовки и принятия управленческих решений	32/ 0	8/0		8/0		16/ 0	О ГП Т
Промежуточная аттестация		**36/0**						Экзамен
Всего:		**108/81**	**18/ 0**		**18/ 0**		**36/ 0**	**36/0**

Примечание:
** – формы текущего контроля успеваемости:*
Опрос (О)
Домашняя работа (ДР)
Контрольная работа (КР)
Тренинг (Т)
Групповой проект (ГП)

3.2 Содержание дисциплины

Раздел 1. Подготовка и принятие управленческих решений

Тема 1.1. Сущность, разновидности и механизм принятия управленческих решений

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

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

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

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

Тема 1.2. Методы принятия управленческих решений на стадии планирования

План как набор решений по размещению ресурсов. Основные этапы работ по принятию управленческих решений на стадии планирования. Методы сетевого, календарного планирования и

расписания работ. Календарный план-график и расписание выполнения работ. Алгоритм построения расписания выполнения работ. Эмпирический метод нормирования работ при принятии управленческих решений на стадии планирования.

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

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

Важнейшие предпосылки принятия решений. Интуитивный или рациональный характер.

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

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

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

Алгоритм выработки и реализации управленческих решений. Фазы алгоритма.

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

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

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

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

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

Раздел 2. Методы подготовки и принятия управленческих решений

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

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

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

Сущность и определение управленческих моделей. Объективные предпосылки моделей.

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

Модели и методы принятия управленческих решений.

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

Классификация и общая характеристика моделей.

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

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

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

Сравнительная эффективность моделей и области их целесообразного использования.

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

Сложности и погрешности моделирования:

- недостоверные исходные допущения;
- информационные ограничения;
- некомпетенция и ошибки пользователей;
- недостаточное использование моделей на практике;
- сложность разработки моделей.

Обзор важнейших моделей, применяемых в процессе выработки управленческих решений:

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

Тема 2.3. Платёжная матрица, как метод принятия управленческих решений

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

Тема 2.4. Дерево решений, как метод принятия управленческих решений

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

Тема 2.5. Методы прогнозирования при принятии управленческих решений

Неформальные методы прогнозирования:

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

Количественные методы прогнозирования.Анализ временных рядов.

Качественные методы прогнозирования.

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

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

4.1. В ходе реализации дисциплины Б1.О.15 Методы принятия управленческих решений используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема/раздел	Методы текущего контроля успеваемости
Раздел 1. Подготовка и принятие управленческих решений	Опрос Контрольная работа 1 Контрольная работа 2 Домашняя работа
Раздел 2. Моделирование при подготовке и принятии управленческих решений	Опрос Групповой проект Тренинги

4.2 Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Типовые оценочные материалы по разделу 1

Вопросы для опроса:

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

Контрольная работа №-1 по разделу 1
(п. 1.3 «Принятие управленческих решений на стадии планирования»)

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

Пример индивидуального варианта задания:

Принять решение о выполнении комплекса работ и реализовать его при выполнении комплекса работ в минимально возможные сроки при Qmax= 8 чел. Исходные данные представлены в таблице:

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

Контрольная работа №-2 по разделу 1
п.1.5.«*Факторы, влияющие на принятие управленческих решений*»(*среда принятия управленческих решений*)
Задание: рассмотреть различные факторы среды принятия управленческих решений и найти рациональное решение по каждому из них.

Рассматриваемые факторы среды принятия решений:

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

Домашняя работа

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

Пример индивидуального варианта домашнего задания:

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

Шифр работ (i –j)	**1-2**	**1-3**	**2-8**	**3-4**	**3-5**	**3-6**	**4-7**	**5-7**	**6-7**	**7-9**	**8-9**
q ij ,чел.	3x	4x+ 1y	1x+ 1y	3x	3y	3x+ 2y	2x+ 2y	1x+ 2y	2x+ 3y	3x+2y	4y
t i j , дней	2	2	9	4	3	5	6	3	2	4	5

Типовые оценочные материалы по разделу 2

Вопросы для опроса:

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

Групповой проект

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

Тренинги

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

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

5. Оценочные средства для промежуточной аттестации по дисциплине

5.1 Экзамен проводится с применением следующих методов (средств): тестирование.
Может проводиться с использованием дистанционных образовательных технологий, в форме тестирования.

5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Компонент компетенции	Промежуточный/ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
ОПК ОС-3.2. Освоение знаний о сущности управленческого решения, условиях и методах разработки управленческого решения	Студент может назвать основные методы принятия решения и определить условия их применения	- Раскрыта сущность управленческого решения, - Знает основные методы принятия решений - Знает область использования каждого метода принятия решений - Знает виды управленческих решений, требования к управленческим решениям - Выделяет особенности управленческих решений в производственной деятельности

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Контрольные вопросы к экзамену.

1. Продемонстрируйте знание и понимание природы процесса принятия управленческого решения: необходимость, общественная обусловленность.
2. Продемонстрируйте знание и понимание общих сведений о теории принятия решений.
3. Продемонстрируйте знание и понимание понятий «управленческая проблема», «управленческое решение».
4. Продемонстрируйте знание и понимание основных сфер принятия управленческих решений.
5. Покажите отличительные особенности принятия решений в системе государственного и муниципального управления.
6. Продемонстрируйте знание и понимание экономической, социальной, правовой и технологической основы принятия управленческого решения.
7. Продемонстрируйте знание и понимание современных концепций и принципов выработки управленческого решения.
8. Сформулируйте функции управленческого решения.
9. Продемонстрируйте знание и понимание основных типов управленческих решений.
10. Продемонстрируйте знание и понимание определений: «ситуация», «проблема».
11. Продемонстрируйте знание и понимание ситуационных концепций принятия управленческого решения.

12. Представьте классификацию ситуаций и проблем, возникающих в деятельности организации.

13. Продемонстрируйте знание и понимание классификационных признаков управленческих решений.

14. Опишите классификацию управленческих решений.

15. Представьте современные подходы к классификации управленческих решений.

16. Продемонстрируйте знание и понимание требований, предъявляемых к качеству и содержанию управленческого решения.

18. Опишите влияние анализа внешней и внутренней среды на разработку управленческих решений.

19. Продемонстрируйте знание и понимание социально-психологических методов разработки управленческих решений.

20. Продемонстрируйте знание и понимание аналитических, статистических и математических методов принятия управленческих решений.

21. Продемонстрируйте знание и понимание экспертных и эвристических методов.

22. Продемонстрируйте знание и понимание метода сценариев и метода дерева решений.

23. Разработка управленческого решения – важнейший процесс управления. Обоснуйте данное выражение.

24. Продемонстрируйте знание и пониманиеметода генерирования альтернатив.

25. Продемонстрируйте знание и понимание методов, применяемых на этапе оценки и выбора альтернатив.

26. Продемонстрируйте знание и понимание методов реализации решения и оценки результата.

27. Продемонстрируйте знание и понимание процесса анализ среды принятия решений.

28. Продемонстрируйте знание и понимание концепции определенности, риска и неопределенности среды.

29. Покажите знание методов принятия решений в условиях определенности, риска и неопределенности среды.

30. Продемонстрируйте понимание того, каким образом внешняя и внутренняя среды организации влияют на принятие управленческих решений.

31. Опишите виды ответственности за принятие и реализацию управленческих решений

32. Продемонстрируйте знание и понимание методов оценки эффективности управленческих решений.

33. Опишите способы диагностики и идентификации проблем (построение дерева проблем).

34. Продемонстрируйте знание и понимание методов снижения уровня сложности процесса принятия решения: необходимость, основные формы и проблемы.

35. Продемонстрируйте знание и понимание методов организации выполнения уравленческих решений.

36. Продемонстрируйте знание и понимание организации мониторинга за процессом выполнения управленческих решений.

37. Опишите, какова роль информации в процессе принятия управленческого решения.

38. Разработка управленческого решения – важнейший процесс управления. Обоснуйте данное выражение.

39. Объясните количественный аспект принятия управленческих задач.

40. Объясните качественный аспект принятия управленческих задач.

41.Опишите, какова роль информации в процессе принятия управленческого решения.

42. Проведите сравнительную характеристику понятий решение и управленческое решение.

43. Охарактеризуйте цель управленческого решения.

44. Дайте понятие качеству управленческих решений.

45. Сформулируйте требования к оформлению управленческих решений.

46. Приведите взаимосвязь целей и решений, построение дерева управленческих решений.

Тест для оценки промежуточных знаний студентов

Цель: оценка уровня теоретических знаний, предусмотренных рабочей программой.

Студентам предлагается разработанный комплексный тест оценки знаний. В задании из предложенных ответов может быть правильным один ответ.

1.Что такое управленческое решение?

А) Обдуманный вывод о необходимости предпринять определенные действия для достижения стоящих перед организацией задач.
Б) Волевое действие субъекта управления на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы, состоящее в выборе цели, программы и способов деятельности коллектива по разрешению проблемы.
В) Директивный акт, направляющий, организующий и мотивирующий коллективные действия людей для достижения определенных целей в намеченные сроки с учетом действующих ограничений.
Г) Второе и третье.
Д) Первое, второе и третье.

2.Что значит «принимать решение» в управленческой деятельности?

А) Что-то делать для достижения поставленной цели.
Б) Расставить подчиненных, поставить перед ними задачу и контролировать выполнение.
В) Давать «ценные указания» и добиваться их исполнения.
Г) Определять кто, что, где, как, когда и какими средствами должен решать поставленную задачу.

3. Чем принятие решений в организации отличается от частного выбора?

А) Носит групповой, а не индивидуальный характер.
Б) Масштабом последствий.
В) Степенью ответственности лица, принимающего решение.
Г) Уровнем профессионализма лица, принимающего решение.
Д) Всеми перечисленными особенностями.

4. **Что является наиболее характерным для коллегиально принятых решений?**

А) Пониженная оперативность.
Б) Повышенная обоснованность.
В) Размытая ответственность.
Г) Повышенная оперативность.
Д) Пониженная вероятность ошибок и злоупотреблений.

5. Что понимается под термином «модель подготовки управленческого решения»?

А) Общие представления о том, как складывается ситуация для организации и что в этой связи необходимо предпринять.
Б) Модель подготовки управленческого решения – это соответствующее отражение обшей модели (системы) управления организацией.
В) Это образец модели подготовки управленческого решения, скопированный с наиболее процветающих фирм, организаций.
Г) Это алгоритм управленческих действий, то есть совокупность определенных мер, осуществляемых в определенном порядке с целью подготовить качественное управленческое решение, позволяющее обеспечить заданный управленческий эффект.

6. **Что понимается под эффективностью управленческого решения?**

А) Достижение поставленной цели.
Б) Результат, полученный от реализации решения.
В) Разность между полученным эффектом и затратами на реализацию решения.
Г) Отношение эффекта от реализации решения к затратам на его разработку и осуществление.

7. Какие из перечисленных факторов в наибольшей степени влияют на эффективность принимаемых решений?

А) Характер использованной информации.
Б) Профессионализм разработчиков и лиц, принимающих решение.
В) Наличие системы контроля исполнения решений.
Г) Степень централизации в системе управления.

8. Какой подход позволяет обеспечить соответствие всех решений по частным вопросам общим целям предприятия?
А) ситуационный;
Б) системный;
В) функциональный;
Г) эффективный;
Д) все ответы верны.

9. Как называется выбор решения, который сделан руководителем только на основе его ощущения в правильности?
А) рациональное решение;
Б) интуитивное решение;
В) единоличное решение;
Г) рисковое решение;
Д) решение, основанное на суждении.

10. Какой из методов принятия управленческого решения представляет собой заочный и анонимный опрос экспертной группы в несколько туров с согласованием мнений экспертов?
А) стандартизированный экспертный опрос;
Б) нестандартизированный экспертный опрос;
В) «коллективный блокнот»;
Г) «дельфи»;
Д) деловая игра.

11. Что представляет собой технология разработки и принятия управленческих решений?
А) совокупность последовательно повторяющихся действий, складывающаяся из этапов, процедур, операций;
Б) план деятельности предприятия;
В) контроль и реализация решений;
Г) методы принятия решений;
Д) результаты реализации управленческого решения.

12. Управленческое решение, связанное с освоением нового рынка, по значимости цели может быть отнесено к:
А) одноцелевому;
Б) многоцелевому;
В) стратегическому;
Г) тактическому;
Д) традиционному.

13. Директор собрал совещание руководителей основных подразделений для совместной выработки решения о возможности выхода фирмы на международный рынок. Какое решение по своей компетенции будет принято в этом случае?
А) коллегиальное;
Б) единоличное;
В) устно - распорядительное
Г) ситуационное;
Д) все ответы верны.

14. В каком аспекте рассматривается управленческое решение?
А) в организационном;
Б) в психологическом;
В) в правовом, информационном и экономическом;
Г) в социальном;
Д) в совокупности всех вышеперечисленных аспектов.

15.Назовите первоочередное требование, которое предъявляется к управленческому решению?
А) адаптированность;
Б) наличие цели;
В) обоснованность;
Г) реализуемость;
Д) эффективность.

16. Дайте обобщенное определение управленческого решения.
А). Решение, принимаемое руководителем в социальной системе.
Б). Решение, принимаемое руководителем в любой сфере его деятельности.
В). Решение, принимаемое руководителем в рамках его компетенции и направленное на достижение цели организации.

17. К формам разработки управленческих решений относится:

А). Метод сценариев;
Б). Приказ;
В). Бизнес-план;
Г). PEST-анализ.

18. Индивидуально принимаемые управленческие решения характеризуются:
А). Высоким уровнем творчества и минимальными затратами времени;
Б). Минимальными затратами времени при высокой стандартизации и однотипности принимаемых решений;
В). Высоким уровнем творчества при больших временных затратах;
Г). Высокой обоснованностью и научностью, системным подходом.

19. Метод принятия управленческих решений, который применяется в тех случаях, когда задача полностью или частично не поддается формализации, — это:

А) метод математического моделирования;
Б) метод экспертных оценок;
В) метод мозгового штурма;
Г) метод выборочного анкетирования.

20. Метод принятия управленческого решения, который применяется в сжатые сроки и в условиях минимума информации, — это:
А) метод математического моделирования;
Б) метод экспертных оценок;
В) метод мозгового штурма;
Г) метод Дельфи.

Ответы

1- Д; 2- Г; 3- Д; 4- В; 5- Г; 6- Г; 7-В; 8-Б; 9-Б; 10-Г;

11-А; 12-В; 13-А; 14-Д; 15-Б; 16-В; 17-А; 18-Б; 19-Б; 20-В

Шкала оценивания
Условия допуска обучающегося к промежуточной аттестации, шкалы и процедуры оценивания определены приказом от 08.02.2018 г. № 114-35 «Об утверждении порядка применения балльно-рейтинговой системы оценки знаний обучающихся в Воронежском филиале РАНХиГС».

6. Методические материалы по освоению дисциплины

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций определены приказом от 08.02.2018 г. № 114-39 «Об утверждении порядка проведения текущего контроля успеваемости обучающихся по

образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам магистратуры в Воронежском филиале РАНХиГС» и приказом от 08.02.2018 г. № 114-40 «Об утверждении порядка проведения промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам магистратуры в Воронежском филиале РАНХиГС».

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины определены приказом от 27.10.2017 № 114-367 «Об утверждении порядка организации самостоятельной работы обучающихся в Воронежском филиале РАНХиГС».

Методические указания по подготовке к докладу

Доклад студентов на семинарских занятиях представляет собой устное выступление с использованием конспекта, плана доклада, схем, рисунков, иллюстраций и т.д. При подготовке к докладу студент должен уяснить цели и задачи исследования, предварительно ознакомиться с рекомендуемой литературой и иными источниками. Необходимо сопоставить позиции отдельных авторов, провести по возможности их критический анализ, а при необходимости - сформировать аргументы для обоснования своей точки зрения.

Письменную часть работы рекомендуется проводить прежде всего не в целях полного конспектирования всего материала, а для формирования плана выступления, с обозначением ключевых вопросов темы, схем, графиков и т.д. В выступлении оцениваются, в первую очередь, способности студентов к изложению изученного материала, свободное им владение.

Методические рекомендации к написанию тезисов

Тезисы раскрывают, что именно говорится по вопросам, обозначенными пунктами плана.

Простые тезисы – это краткие, сжатые формулировки без разъяснений. Они охватывают только основные положения, не включая аргументов и доказательств.

Развернутые тезисы – включают основные положения и детализируют, разъясняют их или доказывают справедливость основных положений.

Написание тезисов.

Составьте план статьи или книги, при этом перечислите те важные вопросы, на которые нужно дать краткие и четкие ответы. Из всех положений, утверждений, аргументов, доказательств, относящихся к данному вопросу, составляется одно суждение в категорической, то есть не терпящей возражений форме. Это и будет тезис.

Методические рекомендации по составлению конспекта

1. Внимательно прочитайте текст. Уточните в справочной литературе непонятные слова. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля конспекта.

2.Выделите главное, составьте план.

3.Кратко сформулируйте основные положения текста, отметьте аргументацию автора.

4.Законспектируйте материал, четко следуя пунктам плана. При конспектировании старайтесь выразить мысль своими словами. Записи следует вести четко, ясно.

5.Грамотно записывайте цитаты. Цитируя, учитывайте лаконичность, значимость мысли.

В тексте конспекта желательно приводить не только тезисные положения, но и их доказательства. При оформлении конспекта необходимо стремиться к емкости каждого предложения. Мысли автора книги следует излагать кратко, заботясь о стиле и выразительности написанного. Число дополнительных элементов конспекта должно быть логически обоснованным, записи должны распределяться в определенной последовательности, отвечающей логической структуре произведения. Для уточнения и дополнения необходимо оставлять поля.

Методические рекомендации по подготовке презентации

Создание презентации

В настоящее время презентации, как правило, создают не для просмотра на компьютере, а для показа в аудитории, зале на большом экране через проектор. На экран падает свет от ламп, люди могут сидеть далеко от экрана – все это накладывает на оформление презентаций определенные требования и ограничения:

1. «Светлый фон – темный шрифт, темный фон – светлый шрифт». Хорошо сочетаются: белый фон и черный, синий, красный цвета шрифта; синий фон в сочетании с белым и желтым шрифтом. Предпочтительнее использовать светлый фон и темный шрифт (а не наоборот).

2. Недопустимо использовать, например, белый фон и желтый шрифт, зеленый фон и светло-зеленый шрифт, т.к. на экране текст будет не виден. Не сочетаются синий и красный цвета, т.е. на слайде синего цвета недопустимо использовать красные заголовки и текст. Не приветствуется черный фон в сочетании со светлым шрифтом.

3. Если презентация предназначена для показа в небольшой аудитории, то размер шрифта основного текста должен быть не меньше 18 пт, заголовки – 20 пт и больше. Если презентация предназначена для показа в большом зале – размер шрифта основного текста 28-32 пт, заголовки – 36 пт и более (для шрифта Arial). Если текст не помещается на одном слайде, разбейте его на фрагменты и разместите на нескольких слайдах.

4. Презентация не должна состоять из слайдов, целиком заполненных текстом. Допустимо использовать несколько слайдов со сплошным текстом (особенно в деловых презентациях), но не более 2-3 подряд.

5. Не перегружайте презентацию анимацией, не используйте слишком много разных эффектов. Если слайды однотипные, применяйте к похожим объектам одинаковые эффекты. Анимация не должна быть слишком медленной, иначе слушатели потеряют интерес к тому, что должно появиться на экране.

6. Новые анимированные объекты не должны появляться поверх уже имеющихся на слайде, например, заголовок не должен выезжать поверх картинки.

7. При оформлении слайдов учитывайте, что шрифты с засечками зрительно выглядят меньше (TimesNewRoman), чем шрифты без засечек (Arial).

8. Фотографии и картинки должны быть достаточно крупными и четкими (лучше с цифровой камеры).

Методические рекомендации по подготовке к тестированию

• Прежде всего, следует внимательно изучить структуру теста, оценить объем времени, выделяемого на данный тест, увидеть, какого типа задания в нем содержатся. Это поможет настроиться на работу.

• Лучше начинать отвечать на те вопросы, в правильности решения которых нет сомнений, пока не останавливаясь на тех, которые могут вызвать долгие раздумья. Это позволит успокоиться и сосредоточиться на выполнении более трудных вопросов.

• Очень важно всегда внимательно читать задания до конца, не пытаясь понять условия «по первым словам» или выполнив подобные задания в предыдущих тестированиях. Такая спешка нередко приводит к досадным ошибкам в самых легких вопросах.

• Если Вы не знаете ответа на вопрос или не уверены в правильности, следует пропустить его и отметить, чтобы потом к нему вернуться.

• Психологи также советуют думать только о текущем задании. Как правило, задания в тестах не связаны друг с другом непосредственно, поэтому необходимо концентрироваться на данном вопросе и находить решения, подходящие именно к нему. Кроме того, выполнение этой рекомендации даст еще один психологический эффект – позволит забыть о неудаче в ответе на предыдущий вопрос, если таковая имела место.

• Многие задания можно быстрее решить, если не искать сразу правильный вариант ответа, а последовательно исключать те, которые явно не подходят. Метод исключения позволяет в итоге сконцентрировать внимание на одном-двух вероятных вариантах.

• Рассчитывать выполнение заданий нужно всегда так, чтобы осталось время на проверку и доработку (примерно 1/3-1/4 запланированного времени). Тогда вероятность описок сводится к нулю и имеется время, чтобы набрать максимум баллов на легких заданиях и сосредоточиться на решении более трудных, которые вначале пришлось пропустить.

• Процесс угадывания правильных ответов желательно свести к минимуму, так как это чревато тем, что студент забудет о главном: умении использовать имеющиеся накопленные в учебном процессе знания, и будет надеяться на удачу. Если уверенности в правильности ответа нет, но интуитивно появляется предпочтение, то психологи рекомендуют доверять интуиции, которая считается проявлением глубинных знаний и опыта, находящихся на уровне подсознания.

При подготовке к тесту не следует просто заучивать, необходимо понять логику изложенного материала. Этому немало способствует составление развернутого плана, таблиц, схем, внимательное

изучение исторических карт. Большую помощь оказывают опубликованные сборники тестов, Интернет-тренажеры, позволяющие, во-первых, закрепить знания, во-вторых, приобрести соответствующие психологические навыки саморегуляции и самоконтроля. Именно такие навыки не только повышают эффективность подготовки, позволяют более успешно вести себя во время зачета, но и вообще способствуют развитию навыков мыслительной работы.

При подготовки к учебным занятиям студенты могут использовать литературу указанную в разделе 7.

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

7.1. Основная литература

1.Литвак Б.Г. Управленческие решения: учебник /Б.Г. Литвак.- М.: Московская финансово-промышленная академия, 2012.- 512с.

2.Трофимова Л. М. Методы принятия управленческих решений: учебник и практикум для академического бакалавриата / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. - М.:Юрайт, 2018. - 335 с.3.

7.2 Дополнительная литература

1.Бусов В. И. Управленческие решения : учебник для академического бакалавриата / В. И. Бусов. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 254 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-01436-5. — Режим доступа : www.biblio-online.ru/book/1A9C7EEA-7B21-4521-8F45-53CF3C2F23C4.

2. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие для вузов / П. В. Иванов [и др.] ; под редакцией П. В. Иванова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 350 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16409-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/541552 (дата обращения: 02.05.2024).

3.Мендель А.В. Модели принятия решений. Учебное пособие- М: ЮНИТИ-ДАНА,2010.

4. Рысев, Николай Юрьевич. Правильные управленческие решения : поиск и принятие / Н. Рысев. - Изд. первое, несоверш. - М. [и др.] : Питер, 2004 (ГП Техн. кн.). - 380 с.

5.Филинов-Чернышев, Н. Б. Разработка и принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Н. Б. Филинов-Чернышев. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 324 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03558-2. — Режим доступа : www.biblio-online.ru/book/FD5731A2-DA80-46D8-B9F6-FEED604C6281.

6..Управленческие решения: учебно-методическое пособие для студентов по направлениям подготовки: 38.03.04 « Государственное и муниципальное управление», 38.03.02 «Менеджмент»/сост. Е.М. Лещенко, И.В. Потанина.- Воронеж: ВФ РАНХиГС, 2019.- **48с**

7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Приказ от 27.10.2017 № 114-367 «Об утверждении порядка организации самостоятельной работы обучающихся в Воронежском филиале РАНХиГС».
2. Приказ от 08.02.2018 г. № 114-35 «Об утверждении порядка применения балльно-рейтинговой системы оценки знаний обучающихся в Воронежском филиале РАНХиГС».
3. Приказ от 08.02.2018 г. № 114-39 «Об утверждении порядка проведения текущего контроля успеваемости обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам магистратуры в Воронежском филиале РАНХиГС».
4. Приказ от 08.02.2018 г. № 114-40 «Об утверждении порядка проведения промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам магистратуры в Воронежском филиале РАНХиГС».

7.4. Интернет-ресурсы

1. Характеристика методов решения задач оптимизации - http://matlab.exponenta.ru/optimiz/book_2/1.php
2. Основные теории принятия решений - http://b-i.narod.ru/sys.htm

3. Методы принятия управленческих решений - http://old.ulstu.ru/people/SOSNIN/umk/Decisions_Support/metod/model.htm

4. Электронные книги по экономико-математическим методам и моделям - http://www.aup.ru/books/i008.htm

7.5. Иные источники

1. ЭБСIPRbooks (http://www.iprbookshop.ru)
2. ЭБС издательства «Лань» (https://e.lanbook.com/)
3. ЭБС ЮРАЙТ (https://www.biblio-online.ru/)

8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Для материально-технического обеспечения дисциплины используются: аудиторный фонд; компьютерный класс с возможностью доступа к справочно-поисковым системам информационно-правового обеспечения и с установленной программой для компьютерного тестирования знаний студентов по темам дисциплины; специализированная аудитория с ПК и мультимедийным проектором; библиотечно-информационные ресурсы.

В качестве информационных справочных систем используются «Консультант Плюс» и «Гарант».

В учебном процессе используются следующие программные продукты: MicrosoftWord, MS PowerPoint, Internet – Explorer; http//www.voppsy.ru; http//www.psychology.su; http//www.psyche.ru; http//psy.samara.ru; http//flofiston.ru/library;