

РОСЖЕЛДОР

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Ростовский государственный университет путей сообщения»
(ФГБОУ ВПО РГУПС)**

Г.И. Большакова

МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Учебно-методическое пособие

Ростов-на-Дону
2015

ББК 65.290-2я7 + 06

Рецензент – кандидат политических наук, доцент Ю.С. Аштаев

Большакова, Г.И.

Методы принятия управленческих решений: учебно-методическое пособие / Г.И. Большакова; ФГБОУ ВПО РГУПС. – Ростов н/Д, 2015. – 64 с.

Пособие представляет собой практические рекомендации для подготовки к семинарским (практическим) занятиям, содержит методические материалы для самостоятельной работы студентов. Подготовлено на основе рабочей учебной программы дисциплины «Методы принятия управленческих решений», учебного плана по Основной образовательной программе направления «Государственное и муниципальное управление», утвержденной на заседании Ученого совета университета от 30.05.2014 № 11 и в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом, утвержденным приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 17.01.2011 № 41.

Предназначено для студентов 3-го курса очной и заочной форм обучения. Может быть также использовано для всех специальностей и направлений подготовки, по которым предусмотрено изучение дисциплины «Методы принятия управленческих решений».

Одобрено к изданию кафедрой «Государственное и муниципальное управление».

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
Цели и задачи дисциплины	5
Место дисциплины в структуре образовательной программы	6
Требования к результатам освоения дисциплины	6
Объем дисциплины и виды учебной работы	7
Содержание разделов дисциплины в виде дидактических единиц и в полном объеме для очной формы обучения	8
Разделы дисциплины и виды учебной работы	9
Практические занятия (семинары) для формирования у обучающихся умений и навыков	10
Варианты практических заданий и ситуаций к темам курса	18
Вопросы для самостоятельного изучения учебного материала	21
Уровень требований и критерии оценок	22
Примерная тематика контрольных работ и рефератов	23
Библиографический список	25
Методические указания для самостоятельного изучения дисциплины	30
Контроль успеваемости и качества подготовки студентов по дисциплине ...	31
Материалы по организации балльно-рейтинговой системы оценки успеваемости по дисциплине	34
Оценочные средства текущего и промежуточного контроля успеваемости	37
Образовательные технологии	39
Методические указания и рекомендации по написанию реферата	41
Глоссарий (словарь)	45
Приложение 1	54
Приложение 2	55
Приложение 3	56
Приложение 4	61
Приложение 5	62
Приложение 6	63

ВВЕДЕНИЕ

Методы принятия управленческих решений – одна из спорных и актуальных тем в теории управления. В современной литературе можно встретить несколько подходов к изучению процесса принятия решения, но наиболее полно и точно можно об этом говорить, придерживаясь взглядов коллектива авторов под руководством М.Х. Мескона, который, обобщив труды ряда авторов и свой личный опыт, разработал свою теорию.

Управление появилось вместе с людьми. Там, где хотя бы два человека объединялись в стремлении достичь какой-либо общей цели, возникала задача координации их совместных действий, решение которой кто-то из них должен был брать на себя. В этих условиях он становился руководителем, управляющим, а другой – его подчиненным, исполнителем.

На всех этапах становления общества проблема управления стояла довольно остро, и многие люди пытались решить ее, но их труды носили разрозненный характер и не составляли обобщенной теории.

Каждый человек на рабочем месте сталкивается с проблемами, принимает решения в рамках своей должности, компетенции, квалификации. Но решения, которые принимают управленцы, сказываются на поведении других индивидов, групп, организации в целом, а в случае государственного и муниципального управления — целых общностей людей. Решения, которые принимают руководители, находятся под пристальным вниманием как подчиненных, так и многочисленных наблюдателей, которые на этом основании судят о квалификации и качестве руководства организации, делают прогнозы относительно ее будущего. Большинство руководителей это хорошо понимают и стремятся ответственно подходить к принятию решений, особенно таких, которые имеют долговременные последствия для организации, тщательно просчитывать последствия таких решений. Однако нередки случаи, когда, несмотря на большие усилия, потраченные на подготовку и принятие решений, (реализовать) воплотить их в жизнь не удастся или результат реализации решения не оправдывает ожидания. Чаще всего это происходит потому, что лица, принимающие решения, не использовали или не в полном объеме применяли современные модели управления и принятия решений, возможности повышения качества принимаемых управленческих решений.

Теория принятия решений строится как обобщение практики лучших методов управления и принятия решений, рождающихся в сфере государственного управления, бизнеса, в системе некоммерческих, общественных организаций. Лучшие из них, доказавшие на практике свою эффективность, быстро «подхватываются», обобщаются, адаптируются и активно применяются. Так, в частности, бизнес получил из государственного управления широкий спектр методов принятия стратегических решений (да и сам термин «стратегия» пришел из сферы военного строительства и управления). В свою очередь, именно в бизнесе были разработаны современные высокоэффективные методы планирования, контроля, бюджетирования, без которых в настоящее время не может обойтись ни одна организация государственного управления. Структуры гражданского общества породили сначала интерес, а затем и насущную необходи-

мость учитывать моральные аспекты принимаемых решений. Они же способствовали системному видению проблем и решений как в государственном управлении, так и в коммерческой деятельности.

С другой стороны, современный руководитель организации (коммерческой, государственной, общественной) должен владеть и специфическими для предпринимательской деятельности методами: бизнес-планированием или проектным управлением, так как решения требуют для их реализации привлечения частных фирм, расходования бюджетных средств и должны приниматься с учетом экономических последствий. Эта тенденция взаимозависимости решений, принимаемых в сфере государственного управления и бизнеса, усиливается.

Более того, современное российское общество, в лице общественных организаций, партий, различных объединений граждан, требует более ответственного отношения государства к экономическим процессам, поведению субъектов экономических отношений, развитию механизмов распределения общественного богатства, влияющих на общественное самочувствие, доверие граждан к государственным структурам, уважение к решениям, принимаемым на государственном уровне.

Государственные и муниципальные служащие являются непосредственными участниками принятия и исполнения государственных решений. Их деятельность требует высокого профессионализма, высокой квалификации и обязательного специального образования и осуществляется в вузах, таких как ФГБОУ ВПО РГУПС. Данное пособие создано в помощь изучающим дисциплины «Методы принятия управленческих решений» при подготовке к семинарским занятиям и осуществлении самостоятельной работы по названному курсу.

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью дисциплины «Методы принятия управленческих решений» является расширение и углубление естественнонаучной подготовки в составе других базовых и вариативных дисциплин цикла «Математический и естественнонаучный цикл» в соответствии с требованиями, установленными федеральным государственным образовательным стандартом (приказ Минобрнауки России от 17.01.2011 № 41) для формирования у выпускника профессиональных компетенций, способствующих решению профессиональных задач в соответствии с видами профессиональной деятельности: и профилем подготовки «Государственная и муниципальная служба».

Для достижения цели поставлены задачи ведения дисциплины:

- подготовка студента по разработанной в университете основной образовательной программе к успешной аттестации планируемых конечных результатов освоения дисциплины;
- подготовка студента к освоению дисциплин «Планирование и проектирование организаций», «Принятие и исполнение государственных решений», «Региональное управление и территориальное планирование»;
- развитие социально-воспитательного компонента учебного процесса.

МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина отнесена к циклу (разделу): Б2 – математический и естественнонаучный цикл. Дисциплина входит в состав вариативной части (В).

Требования к входным знаниям, умениям и компетенциям студента, необходимым для изучения данной дисциплины, соответствуют требованиям по результатам освоения предшествующих дисциплин (практик): «Информационные технологии в управлении», «Основы государственного и муниципального управления», «Социология».

Нормативный срок освоения Основной образовательной программы по очной форме обучения – 4 года. Наименование формы и срока обучения из базы данных РГУПС (вид обучения): 4 года очное бакалавриат, 4 года заочное бакалавриат.

Обозначения-аббревиатуры учебных групп, для которых данная дисциплина актуальна: ГУБ, КУБ.

ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Процесс изучения данной дисциплины направлен на формирование следующих **компетенций**:

- ПК-5 – способностью применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения;
- ПК-8 – способностью применять имеющиеся технологии и методы кадровой работы.

В результате изучения данной дисциплины студент должен:

– **знать (обладать знаниями):**

- ✓ основные математические методы и модели принятия решений;
- ✓ основные понятия и современные принципы работы с деловой информацией, а также иметь представление о корпоративных информационных системах и базах данных;

– **уметь (обладать умениями):**

- ✓ решать типовые математические задачи, используемые при принятии управленческих решений;
- ✓ использовать математический язык и математическую символику при построении организационно-управленческих моделей;
- ✓ применять информационные технологии для решения управленческих задач;

– **владеть (овладеть умениями):**

- ✓ математическими, статистическими и количественными методами решения типовых управленческих задач;
- ✓ пакетом офисных программ для работы с деловой информацией и основами сетевых технологий.

ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ

Вид обучения: 4 года очное бакалавриат

Общая трудоемкость данной дисциплины 4 зачетные единицы, или 136 ч.

Виды учебной работы	Всего часов	Число часов в семестре	
		5	
Аудиторные занятия всего и в т.ч.	64	64	
Лекции	32	32	
Практические, семинары	32	32	
Лабораторные			
Консультации у преподавателя	3	3	
Самостоятельная работа всего и в т.ч.	69	69	
Контрольная работа, реферат, эссе			
Расчетно-графическая работа			
Курсовая работа			
Курсовой проект			
Прочее (самоподготовка и др.)	33	33	
Экзамен	36	36	
Зачет			
Тест-контроль в ЦМКО			
Общая трудоемкость: Часы	136	136	
Зачетные единицы	4	4	

Вид обучения: 4 года заочное бакалавриат

Общая трудоемкость данной дисциплины 4 зачетные единицы, или 136 ч.

Виды учебной работы	Всего часов	Число часов в заезде	
		7	8
Аудиторные занятия всего и в т.ч.	10	4	6
Лекции	4	4	
Практические, семинары	6		6
Лабораторные			
Консультации у преподавателя	3	1	2
Самостоятельная работа всего и в т.ч.	123		123
Контрольная работа, реферат, эссе	12		12
Расчетно-графическая работа			
Курсовая работа			
Курсовой проект			
Прочее (самоподготовка и др.)	75		75
Экзамен	36		36
Зачет			
Тест-контроль в ЦМКО			
Общая трудоемкость: Часы	136	5	131
Зачетные единицы	4		4

**СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ ДИСЦИПЛИНЫ В ВИДЕ
ДИДАКТИЧЕСКИХ ЕДИНИЦ И В ПОЛНОМ ОБЪЕМЕ
ДЛЯ ОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ**

Семестр № 5

***РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ
УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ***

***Тема 1.1. Понятие, свойства, типология и функции
управленческого решения***

Функции решения в методологии и организации процесса управления. Основные свойства управленческих решений и требования к их разработке. Типология и классификация управленческих решений. Процесс принятия управленческих решений. Условия и факторы качества управленческих решений. Целевая ориентация управленческих решений. Формы принятия и реализации управленческих решений.

Тема 1.2. Модели и моделирование в теории принятия решений

Моделирование процессов разработки управленческих решений. Моделирование и анализ альтернатив действий. Виды моделей теории принятия решений (экономико-математические модели, теория массового обслуживания, управление запасами, линейное программирование и др.). Основная модель принятия решений. Факторы решения (детерминанты) как целевые компоненты управления.

***Тема 1.3. Методы разработки, принятия и реализации
управленческих решений***

Классификация методов принятия управленческих решений. Методы, применяемые на этапе диагностики проблем и формирования критериев и ограничений. Методы генерирования альтернатив. Методы, применяемые на этапе оценки и выбора альтернатив. Методы реализации решения и оценки результата. Среда принятия решений. Концепции определенности, риска и неопределенности среды. Методы принятия решений в условиях определенности, риска и неопределенности среды (предельный анализ, линейное программирование, матрица решений, «дерево решений», критерии Вальда, Сэвиджа, Гурвица, Лапласа). Методы многокритериальной оценки альтернатив, метод анализа иерархий, экспертные методы.

РАЗДЕЛ II. ОРГАНИЗАЦИЯ И КОНТРОЛЬ ИСПОЛНЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

Тема 2.1. Методы контроля реализации управленческих решений

Методология и организационные аспекты контроля управленческих решений; системы контроля; виды контроля. Особенности выбора типа контроля разработки, принятия и реализации управленческих решений.

Тема 2.2. Ответственность в системе принятия и реализации управленческих решений

Необходимость, формы, мера и виды ответственности за реализацию управленческих решений и их последствия. Дифференциация ответственности. Нравственные аспекты ответственности. Реализация ответственности за управленческие решения в системе корпоративной социальной ответственности.

Тема 2.3. Эффективность управленческих решений

Решения как акт изменений в организации; изменения в формировании управляемой системы. Методы оценки эффективности управленческих решений.

РАЗДЕЛЫ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ

Вид обучения: 4 года очное бакалавриат

Номер раздела данной дисциплины	Трудоемкость в часах по видам занятий				
	Всего	Лекции	Практические занятия, семинары	Лабораторные работы	Самостоятельная работа студента, индивидуальная
1	70	26	26		18
2	27	6	6		15
Итого	97	32	32		33
В т.ч. по интерактивным формам	6	4	2		

Лабораторный практикум
Не предусмотрено.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ (СЕМИНАРЫ) ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ У ОБУЧАЮЩИХСЯ УМЕНИЙ И НАВЫКОВ

Вид обучения: 4 года очное бакалавриат

Практические (семинарские) занятия посвящены обсуждению основных тем дисциплины и проводятся в форме дискуссий, деловых игр, презентаций докладов.

Подготовка к практическим (семинарским) занятиям предполагает самостоятельную работу студента с литературой, рекомендованной по теме.

Практические (семинарские) занятия по предложенным темам предполагается проводить по следующему общему сценарию:

- постановка цели семинара;
- заслушивание ответов на предложенные вопросы;
- факультативное заслушивание и подготовка к следующему практическому (семинарскому) занятию рефератов и докладов по согласованию с преподавателем;
- обсуждение вопросов, которые требуют дополнительного пояснения, могут представлять повышенную сложность;
- в оставшееся время студентам может быть предложено промежуточное тестирование на занятии или выполнить практикум;
- подведение итогов практического (семинарского) занятия.

Семестр № 5

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ.

Семинар 1. Понятие, свойства, типология и функции управленческого решения – 8 часов

Вопросы для обсуждения

- 1 Предмет и задачи дисциплины «Методы принятия управленческих решений»
- 2 Функции решения в методологии и организации процесса управления.
- 3 Основные свойства управленческих решений и требования к их разработке.
- 4 Типология и классификация управленческих решений.
- 5 Основные этапы процесса принятия управленческого решения.
- 6 Условия и факторы качества управленческих решений.
- 7 Целевая ориентация управленческих решений.
- 8 Формы принятия и реализации управленческих решений.

Методические указания по подготовке к семинару

При подготовке задания по данной теме студент должен усвоить, что современный этап развития российского общества предъявляет новые требования к государственному и муниципальному управлению, профессиональной подготовке государственных и муниципальных служащих; предмет и задачи курса; возникновение науки об управленческих решениях в контексте развития менеджмента; связь науки об управленческих решениях с другими науками об управлении.

К вопросу «Функции решения в методологии и организации процесса управления» необходимо рассмотреть области принятия решений в организациях, характеристики функций управленческого решения (направляющая, координирующая, мотивирующая и т. д.), их место в методологии и организации процесса управления; роль мотивации и организационной культуры при разработке и реализации управленческого решения.

К вопросу «Основные свойства управленческих решений и требования к их разработке» необходимо рассмотреть понятия «управленческая проблема» и «управленческое решение»; сферы принятия управленческого решения; сравнительную характеристику особенностей принятия решения в бизнес-организациях и в системе государственного и муниципального управления; экономическую, социальную, правовую и технологическую основу принятия управленческого решения.

К вопросу «Типология и классификация управленческих решений» студенту следует обратить особое внимание на: современные концепции и принципы выработки решения; зависимость принятия решения в организациях от типа менеджмента; характеристику основных типов управленческих решений: по используемым методам, по творческому вкладу, по степени формализации проблем. Особое внимание нужно уделить понятиям «ситуация» и «проблема», ситуационным концепциям управления процессом принятия решений, классификации ситуаций и проблем, возникающих в деятельности организации.

Изучить классификацию управленческих решений (решения, сгруппированные по функциям управления); современные подходы к классификации управленческих решений: по числу влияющих на решение субъектов, по характеру процесса принятия решений, по технологии разработки, в соответствии с прогнозной эффективностью и т. п.

К вопросу «Основные этапы процесса принятия управленческого решения» необходимо изучить следующее: постановка цели и формулировка ограничений для принятия решений; взаимосвязь целей и решений; осознание необходимости принятия управленческого решения; идентификационные проблемы: предупреждающие сигналы и источники возникновения трудностей при идентификации проблемы; выбор критерия принятия управленческого решения; разработка и развитие альтернатив; анализ альтернатив действий; сравнение альтернатив и выбор решений; проверка реализуемости разработанных альтернатив; обоснование выбора альтернативы; характеристика механизма принятия управленческого решения (механизмы вертикальной и горизонтальной координации

принятия решения); административные мероприятия, необходимые для организации процесса согласования и утверждения управленческого решения.

К вопросу «Условия и факторы качества управленческих решений» необходимо изучить требования, предъявляемые к качеству и содержанию управленческих решений (реальность, устойчивость к возможным ошибкам, контролируемость и т. п., особенности разработки управленческого решения в корпоративных и индивидуалистических организациях, условия неопределенности и риска, проблемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска; целевая ориентация управленческих решений; формы принятия и реализации управленческих решений).

Обязательная литература

Балдин, К.В. Управленческие решения : учебник / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2006. – 496 с.

Зуб, А.Т. Принятие управленческих решений / А.Т. Зуб. – М. : ИНФРА-М: Форум, 2010. – 400 с.

Кодин, В.Н. Как работать над управленческим решением. Системный подход : учеб. пособие / В.Н. Кодин, С.В. Липягина. – М. : КНОРУС, 2010. – 190 с.

Дополнительная литература

Бабенко, Т.И. Методы принятия управленческих решений / Т.И. Бабенко. – Новосибирск : Изд-во СО РАН, 2006. – 228 с.

Литвак, Б.Г. Управленческие решения. Практикум : учеб. пособие / Б.Г. Литвак. – М. : Московская финансово-промышленная академия. 2012. – 448 с.

Орлов, А.И. Принятие решений. Теория и методы разработки управленческих решений : учеб. пособие / А.И. Орлов. – М. : MapT, 2005. – 496 с.

Семинар 2. Модели и моделирование в теории принятия решений – 4 часа

Вопросы для обсуждения

- 1 Понятия «модель», «алгоритм», «моделирование».
- 2 Моделирование процессов разработки управленческих решений.
- 3 Виды моделей теории принятия решений (экономико-математические модели, теория массового обслуживания, управление запасами, линейное программирование и др.).

Методические указания по подготовке к семинару

К вопросу «Понятия “модель”, “алгоритм”, “моделирование”» рекомендуется ознакомиться с понятиями «модель», «алгоритм», «моделирование», ценностью, необходимостью и ограниченностью использования моделирования при принятии управленческих решений.

К вопросу «Моделирование процессов разработки управленческих решений» необходимо ознакомиться с характеристикой этапов процесса моделирования, проблемами использования моделирования в управлении организацией.

К вопросу «Виды моделей теории принятия решений» необходимо изучить искусственную и естественную классификацию модели; реальные модели; синтетический подход к понятию модели; согласованность модели с культурой; иерархию моделей; разнообразные виды моделей теории принятия решений: экономико-математические, ТМО, управление запасами, линейное программирование и др.; основную модель принятия решений; факторы решения (детерминанты) как целевые компоненты управления.

Обязательная литература

Балдин, К.В. Управленческие решения : учебник / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2006. – 496 с.

Зуб, А.Т. Принятие управленческих решений / А.Т. Зуб. – М. : ИНФРА-М: Форум, 2010. – 400 с.

Тарасенко, Ф.П. Прикладной системный анализ / Ф.П. Тарасенко. – М. : КНОРУС, 2010. – 224 с.

Дополнительная литература

Бабенко, Т.И. Методы принятия управленческих решений / Т.И. Бабенко. – Новосибирск : Изд-во СО РАН, 2006. – 228 с.

Литвак, Б.Г. Управленческие решения. Практикум : учеб. пособие / Б.Г. Литвак. – М. : Московская финансово-промышленная академия. 2012. – 448 с.

Орлов, А.И. Принятие решений. Теория и методы разработки управленческих решений : учеб. пособие / А.И. Орлов. – М. : МарТ, 2005. – 496 с.

Семинар 3. Методы разработки принятия и реализации управленческих решений – 6 часов

Вопросы для обсуждения

- 1 Классификация методов принятия управленческих решений.
- 2 Анализ внешней среды и ее влияние на принятие и реализацию управленческого решения.
- 3 Методы принятия решений в условиях определенности, риска и неопределенности среды.

Методические указания по подготовке к семинару

К вопросу «Классификация методов принятия управленческих решений» необходимо изучить: методы, применяемые на этапе диагностики проблем и формирования критериев и ограничений; методы генерирования альтернатив;

методы, применяемые на этапе оценки и выбора альтернатив; методы реализации решения и оценки результата.

К вопросу «Анализ внешней среды и ее влияние на принятие и реализацию управленческого решения» необходимо изучить характеристику элементов внешней среды организации; основные параметры процесса анализа внешней среды для принятия и реализации управленческого решения; свойства объектов и субъектов принятия управленческого решения; методы анализа внешней среды; внешний аудит и консалтинг; преимущества и недостатки привлечения российских и зарубежных консультантов; эффективность привлечения внешних по отношению к организации консультантов.

К вопросу «Методы принятия решений в условиях определенности, риска и неопределенности среды» необходимо рассмотреть предельный анализ, линейное программирование, матрицу решений, «дерево решений», критерии Вальда, Сэвиджа, Гурвица и Лапласа, методы многокритериальной оценки альтернатив, метод анализа многоуровневых иерархических структур, методы организации сложных экспертиз, основанные на использовании информационного подхода.

Обязательная литература

Балдин, К.В. Управленческие решения : учебник / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2006. – 496 с.

Зуб, А.Т. Принятие управленческих решений / А.Т. Зуб. – М. : ИНФРА-М: Форум, 2010. – 400 с.

Волкова, В.Н. Теория систем и системный анализ в управлении организациями / В.Н. Волкова, А.А. Емельянова. – М. : Финансы и статистика, Инфра-М, 2006. – 848 с.

Дополнительная литература

Бабенко, Т.И. Методы принятия управленческих решений / Т.И. Бабенко. – Новосибирск : Изд-во СО РАН, 2006. – 228 с.

Литвак, Б.Г. Управленческие решения. Практикум : учеб. пособие / Б.Г. Литвак. – М. : Московская финансово-промышленная академия. 2012. – 448 с.

Орлов, А.И. Принятие решений. Теория и методы разработки управленческих решений : учеб. пособие / А.И. Орлов. – М. : МарТ, 2005. – 496 с.

РАЗДЕЛ II. ОРГАНИЗАЦИЯ И КОНТРОЛЬ ИСПОЛНЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

Семинар 4. Методы контроля реализации управленческих решений – 4 часа

Вопросы для обсуждения

- 1 Значение, функции и виды контроля.
- 2 Методология и организационные аспекты контроля управленческих решений.

3 Особенности выбора типа контроля разработки, принятия и реализации управленческих решений.

Методические указания по подготовке к семинару

К вопросу «Значение, функции и виды контроля» изучить определение процесса контроля; значение контроля; функции контроля; виды контроля; процесс контроля.

К вопросу «Методология и организационные аспекты контроля управленческих решений» изучить проблемы организации исполнения принятых управленческих решений; особенности процедуры организации выполнения управленческих решений; стимулирование и кадровое обеспечение реализации решения; социально-психологические аспекты контроля и оценки исполнения решений; контроль и организационный менеджмент; характеристики эффективного контроля; методы контроля и оценки исполнения решений; управленческие решения и ответственность; сущность и виды ответственности за выполнение управленческих решений.

К вопросу «Особенности выбора типа контроля разработки, принятия и реализации управленческих решений» изучить методы контроля по результатам; по срокам выполнения; анализ гибких бюджетов; экономический анализ (метод цепных подстановок).

Обязательная литература

Балдин, К.В. Управленческие решения : учебник / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2006. – 496 с.

Зуб, А.Т. Принятие управленческих решений / А.Т. Зуб. – М. : ИНФРА-М: Форум, 2010. – 400 с.

Тарасенко, Ф.П. Прикладной системный анализ / Ф.П. Тарасенко. – М. : КНОРУС, 2010. – 224 с.

Дополнительная литература

Бабенко, Т.И. Методы принятия управленческих решений / Т.И. Бабенко. – Новосибирск : Изд-во СО РАН, 2006. – 228 с.

Литвак, Б.Г. Управленческие решения. Практикум : учеб. пособие / Б.Г. Литвак. – М. : Московская финансово-промышленная академия. 2012. – 448 с.

Орлов, А.И. Принятие решений. Теория и методы разработки управленческих решений : учеб. пособие / А.И. Орлов. – М. : MapT, 2005. – 496 с.

Семинар 5. Ответственность в системе принятия и реализации управленческих решений – 4 часа

Вопросы для обсуждения

1 Необходимость, формы, мера и виды ответственности за реализацию управленческих решений и их последствия.

2 Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР).

3 Власть и организационная иерархия при разработке и принятии управленческого решения.

Методические указания по подготовке к семинару

К вопросу «Необходимость, формы, мера и виды ответственности за реализацию управленческих решений и их последствия» необходимо рассмотреть дифференциацию ответственности, нравственные аспекты ответственности, особенности реализации ответственности за управленческие решения в системе корпоративной социальной ответственности.

К вопросу «Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР)» необходимо рассмотреть характеристику личности ЛПР, влияющую на выбор альтернативы при принятии решения; особенности индивидуального и группового принятия решения; правила принятия коллективных решений; роль руководителя организации и его влияние на процессы принятия управленческих решений в организации; сущность и виды ответственности руководителя при принятии решений.

К вопросу «Власть и организационная иерархия при разработке и принятии управленческого решения» необходимо рассмотреть отношения: субъект-власть, лидерство-объект управленческих решений; делегирование полномочий по принятию управленческого решения; централизация и децентрализация процесса разработки решения; влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия управленческого решения; понятие социально-психологической согласованности при принятии и реализации управленческих решений; причины возникновения конфликтов в процессе принятия и реализации управленческого решения и их классификацию; конструктивную роль конфликтов; управление конфликтными ситуациями в процессе принятия и реализации управленческого решения.

Обязательная литература

Бабенко, Т.И. Методы принятия управленческих решений / Т.И. Бабенко. – Новосибирск : Изд-во СО РАН, 2006. – 228 с.

Зуб, А.Т. Принятие управленческих решений / А.Т. Зуб. – М. : ИНФРА-М: Форум, 2010. – 400 с.

Орлов, А.И. Принятие решений. Теория и методы разработки управленческих решений : учеб. пособие / А.И. Орлов. – М. : МарТ, 2005. – 496 с.

Дополнительная литература

Литвак, Б.Г. Управленческие решения. Практикум : учеб. пособие / Б.Г. Литвак. – М. : Московская финансово-промышленная академия. 2012. – 448 с.

Семинар 6. Эффективность управленческих решений – 4 часа

Вопросы для обсуждения

1 Решение как инструмент реализации изменений в функционировании и развитии предприятий. Эффективность решений.

2 Методологические подходы к оценке эффективности решений.

3 Роль синергического эффекта в формировании супероптимальных решений.

Методические указания по подготовке к семинару

К вопросу «Решение как инструмент реализации изменений в функционировании и развитии предприятий. Эффективность решений» необходимо рассмотреть особенности оценки эффективности управленческого решения, составляющие эффективности; изменения в формировании управляемой системы.

К вопросу «Методологические подходы к оценке эффективности решений» необходимо рассмотреть суть и содержание понятий: «качество управленческой деятельности», «качество управленческого решения»; значение стандартизации процессов управления качеством процесса разработки и принятия управленческого решения; методы оценки эффективности управленческих решений.

К вопросу «Роль синергического эффекта в формировании супероптимальных решений» необходимо рассмотреть понятие «супероптимальное решение»; место супероптимальных решений среди качественных и эффективных; приемы и методы разработки супероптимальных решений.

Обязательная литература

Балдин, К.В. Управленческие решения : учебник / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2006. – 496 с.

Зуб, А.Т. Принятие управленческих решений / А.Т. Зуб. – М. : ИНФРА-М: Форум, 2010. – 400 с.

Кодин, В.Н. Как работать над управленческим решением. Системный подход : учеб. пособие / В.Н. Кодин, С.В. Липягина. – М. : КНОРУС, 2010. – 190 с.

Дополнительная литература

Бабенко, Т.И. Методы принятия управленческих решений / Т.И. Бабенко. – Новосибирск : Изд-во СО РАН, 2006. – 228 с.

Литвак, Б.Г. Управленческие решения. Практикум : учеб. пособие / Б.Г. Литвак. – М. : Московская финансово-промышленная академия. 2012. – 448 с.

Орлов, А.И. Принятие решений. Теория и методы разработки управленческих решений : учеб. пособие / А.И. Орлов. – М. : MapT, 2005. – 496 с.

Предлагаемые кафедрой способы отработки пропущенных по уважительной причине аудиторных занятий:

- написание и защита реферата (эссе) по пропущенному материалу;
- выполнение и защита индивидуального задания.

ВАРИАНТЫ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ И СИТУАЦИЙ К ТЕМАМ КУРСА

Вариант 1

1 Дайте характеристику сфер разработки, принятия и реализации государственных управленческих решений для любого федерального органа исполнительной ветви власти Российской Федерации. На примере любого государственного управленческого решения этого ведомства рассмотрите основные этапы процесса разработки, принятия и реализации решений.

2 Почему принятие решений рассматривается как основа любого процесса управления в организации? Ответ проиллюстрируйте на примерах. (Ответ на вопрос выполняется в форме эссе.)

3 На примере работы вашей организации, департамента, отдела приведите примеры принимаемых решений. К каким типам классификации управленческих решений они относятся? Дайте краткую характеристику процедур разработки и принятия решений в вашей организации. Как они согласуются с общими принципами управления, применяемыми в вашей организации?

Вариант 2

1 Дайте характеристику сфер разработки, принятия и реализации государственных управленческих решений для любого федерального органа исполнительной ветви власти Российской Федерации. На примере любого государственного управленческого решения этого ведомства рассмотрите основные этапы процесса разработки, принятия и реализации решений.

2 В чем проявляются особенности личностных характеристик ЛПР при принятии государственных управленческих решений? Ответ проиллюстрируйте на примерах. (Ответ на вопрос выполняется в форме эссе.)

3 На примере работы вашей организации, департамента, отдела приведите примеры принимаемых решений. К каким типам классификации управленческих решений они относятся? Дайте краткую характеристику процедур разработки и принятия решений в вашей организации. Как они согласуются с общими принципами управления, применяемыми в вашей организации?

Вариант 3

1 Дайте характеристику сфер разработки, принятия и реализации государственных управленческих решений для любого федерального органа исполнительной ветви власти Российской Федерации. На примере любого государственного управленческого решения этого ведомства рассмотрите основные этапы процесса разработки, принятия и реализации решений.

2 Дайте характеристику преимуществ и недостатков применения различных методов разработки управленческих решений для разработки государственных управленческих решений (экспертный метод, метод сценариев, метод «дерева решений», метод мозгового штурма, эвристические методы). Ответ проиллюстрируйте примерами. (Ответ на вопрос выполняется в форме эссе.)

3 На примере работы вашей организации, департамента, отдела приведите примеры принимаемых решений. К каким типам классификации управленческих решений они относятся? Дайте краткую характеристику процедур разработки и принятия решений в вашей организации. Как они согласуются с общими принципами управления, применяемыми в вашей организации?

Вариант 4

1 Дайте характеристику сфер разработки, принятия и реализации государственных управленческих решений для любого федерального органа исполнительной ветви власти Российской Федерации. На примере любого государственного управленческого решения этого ведомства рассмотрите основные этапы процесса разработки, принятия и реализации решений.

2 Дайте характеристику преимуществ и недостатков коллективных и индивидуальных решений для сферы государственного управления. Ответ проиллюстрируйте примерами. (Ответ на вопрос выполняется в форме эссе.)

3 На примере работы вашей организации, департамента, отдела приведите примеры принимаемых решений. К каким типам классификации управленческих решений они относятся? Дайте краткую характеристику процедур разработки и принятия решений в вашей организации. Как они согласуются с общими принципами управления, применяемыми в вашей организации?

Вариант 5

1 Дайте характеристику сфер разработки, принятия и реализации государственных управленческих решений для любого федерального органа исполнительной ветви власти Российской Федерации. На примере любого государственного управленческого решения этого ведомства рассмотрите основные этапы процесса разработки, принятия и реализации решений.

2 Охарактеризуйте проблему централизации и децентрализации власти при разработке, принятии и реализации государственных управленческих решений. Ответ проиллюстрируйте примерами (Ответ на вопрос выполняется в форме эссе).

3 На примере работы вашей организации, департамента, отдела приведите примеры принимаемых решений. К каким типам классификации управленческих решений они относятся? Дайте краткую характеристику процедур разработки и принятия решений в вашей организации. Как они согласуются с общими принципами управления, применяемыми в вашей организации?

Вариант 6

1 Дайте характеристику сфер разработки, принятия и реализации государственных управленческих решений для любого федерального органа исполнительной ветви власти Российской Федерации. На примере любого государственного управленческого решения этого ведомства рассмотрите основные этапы процесса разработки, принятия и реализации решений.

2 Каковы роль и значение неопределенности и риска при разработке и принятии государственных управленческих решений? Опишите структуру рисков органа государственной власти. Ответ проиллюстрируйте на примерах. (Ответ на вопрос выполняется в форме эссе.)

3 На примере работы вашей организации, департамента, отдела приведите примеры принимаемых решений. К каким типам классификации управленческих решений они относятся? Дайте краткую характеристику процедур разработки и принятия решений в вашей организации. Как они согласуются с общими принципами управления, применяемыми в вашей организации?

Вариант 7

1 Дайте характеристику сфер разработки, принятия и реализации государственных управленческих решений для любого федерального органа исполнительной ветви власти Российской Федерации. На примере любого государственного управленческого решения этого ведомства рассмотрите основные этапы процесса разработки, принятия и реализации решений.

2 Оцените роль и значение влияния внешней среды системы государственного управления на разработку, принятие и реализацию управленческих решений. Ответ проиллюстрируйте примерами. (Ответ на вопрос выполняется в форме эссе.)

3 На примере работы вашей организации, департамента, отдела приведите примеры принимаемых решений. К каким типам классификации управленческих решений они относятся? Дайте краткую характеристику процедур разработки и принятия решений в вашей организации. Как они согласуются с общими принципами управления, применяемыми в вашей организации?

Вариант 8

1 Дайте характеристику сфер разработки, принятия и реализации государственных управленческих решений для любого федерального органа исполнительной ветви власти Российской Федерации. На примере любого государственного управленческого решения этого ведомства рассмотрите основные этапы процесса разработки, принятия и реализации решений.

2 Дайте характеристику факторов, препятствующих разработке и принятию эффективных управленческих решений. Ответ проиллюстрируйте примерами. (Ответ на вопрос выполняется в форме эссе.)

3 На примере работы вашей организации, департамента, отдела приведите примеры принимаемых решений. К каким типам классификации управленческих решений они относятся? Дайте краткую характеристику процедур разработки и принятия решений в вашей организации. Как они согласуются с общими принципами управления, применяемыми в вашей организации?

Вариант 9

1 Дайте характеристику сфер разработки, принятия и реализации государственных управленческих решений для любого федерального органа исполнительной ветви власти Российской Федерации. На примере любого государственного управленческого решения этого ведомства рассмотрите основные этапы процесса разработки, принятия и реализации решений.

2 Какие меры необходимо предпринять, чтобы создать эффективную систему контроля государственных управленческих решений. Ответ проиллюстрируйте на примерах. (Ответ на вопрос выполняется в форме эссе.)

3 На примере работы вашей организации, департамента, отдела приведите примеры принимаемых решений. К каким типам классификации управленческих решений они относятся? Дайте краткую характеристику процедур разработки и принятия решений в вашей организации. Как они согласуются с общими принципами управления, применяемыми в вашей организации?

Вариант 10

1 Дайте характеристику сфер разработки, принятия и реализации государственных управленческих решений для любого федерального органа исполнительной ветви власти Российской Федерации. На примере любого государственного управленческого решения этого ведомства рассмотрите основные этапы процесса разработки, принятия и реализации решений.

2 Охарактеризуйте стратегические решения в области государственного управления. Ответ проиллюстрируйте примерами. (Ответ на вопрос выполняется в форме эссе.)

3 На примере работы вашей организации, департамента, отдела приведите примеры принимаемых решений. К каким типам классификации управленческих решений они относятся? Дайте краткую характеристику процедур разработки и принятия решений в вашей организации. Как они согласуются с общими принципами управления, применяемыми в вашей организации?

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

Вид обучения: 4 года очное бакалавриат

1 Природа процесса принятия управленческого решения: необходимость, общественная обусловленность.

2 Общие сведения о теории принятия решений.

3 Понятие «управленческая проблема», «управленческое решение».

4 Основные сферы принятия управленческих решений.

5 Современные концепции и принципы выработки решения.

6 Функции управленческого решения.

7 Основные типы управленческих решений.

8 Классификационные признаки управленческих решений.

9 Требования к качеству и содержанию управленческого решения.

10 Характеристики личности ЛПР, влияющие на принятие управленческого решения.

11 Характеристики индивидуального и группового принятия управленческих решений.

12 Правила принятия коллективного решения.

13 Процесс согласования, принятия и утверждения управленческого решения.

14 Особенности разработки управленческого решения в корпорациях.

15 Значение, функции и виды контроля реализации управленческого решения.

16 Методы контроля и оценки исполнения решения.

17 Подходы к оценке эффективности управленческого решения.

18 Понятие «качество управленческой деятельности» и «качество управленческого решения».

УРОВЕНЬ ТРЕБОВАНИЙ И КРИТЕРИИ ОЦЕНОК

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса по результатам выполнения самостоятельной работы и контрольной работы.

Основными формами текущего контроля знаний являются:

- обсуждение вынесенных в планах семинарских (практических) занятий лекционного материала и контрольных вопросов;

- решение тестов и их обсуждение с точки зрения умения формулировать выводы, вносить рекомендации и принимать адекватные управленческие решения;

- выполнение контрольной работы и обсуждение результатов;

- участие в дискуссии в качестве участника и модератора групповой дискуссии по темам дисциплины;

- написание и презентация доклада, оценка качества проведенной научно-исследовательской работы;

- написание эссе;

- участие в разработке, ведении и участии тренингов.

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

Оценка знаний студентов осуществляется в баллах с учетом:

- оценки за работу в семестре (оценки за выполнение тестовых заданий, написания и презентации докладов, написания эссе, участие в дискуссии на семинарских занятиях)

- оценки итоговых занятий в ходе экзамена.

Ориентировочное распределение максимальных баллов по видам работы

№ п/п	Вид отчетности	Баллы
1	Работа в семестре	40
2	Экзамен	60
3	Итого	100

Оценка знаний по 100-балльной шкале проводится в соответствии с нормативными документами вуза.

ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ, РЕФЕРАТОВ

- 1 Роль управленческого решения в управлении организацией.
- 2 Зарождение и развитие науки о принятии решений.
- 3 Понятие управленческого решения.
- 4 Классификация управленческих решений.
- 5 Понятие процесса разработки и принятия управленческого решения.
- 6 Этапы процесса разработки и принятия управленческого решения существуют.
- 7 Сущность проблемы и ее решение.
- 8 Мероприятия, осуществляемые на этапе подготовки к разработке управленческого решения.
- 9 Мероприятия, осуществляемые на этапе разработки управленческого решения.
- 10 Мероприятия, осуществляемые на этапе принятия решения, реализации и оценки результата.
- 11 Внешние и внутренние факторы, влияющие на процесс разработки и принятия управленческих решений.
- 12 Факторы, влияющие на качество и эффективность управленческих решений.
- 13 Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
- 14 Цели и критерии оценки управленческих решений.
- 15 Уровни принятия управленческих решений существуют.
- 16 Принципы принятия управленческих решений.
- 17 Этапы разработки и принятия решения при: традиционном, ситуационном, социально-этическом и стабилизационном менеджменте.
- 18 Организационный комплекс обеспечения разработки и принятия управленческих решений.
- 19 Факторы, учитываемые в процессе организации разработки управленческого решения.
- 20 Специфика организации разработки незапрограммированных решений.
- 21 Виды ответственности за принимаемые решения.
- 22 Контроль реализации управленческих решений и его основные элементы.

- 23 Виды контроля управленческих решений.
- 24 Принципы контроля реализации принятых планов и управленческих решений.
- 25 Требования к контролю, инструменты и характеристики эффективного контроля.
- 26 Порядок осуществления различных видов контроля.
- 27 Условия полной определенности, неопределенности и риска.
- 28 Способы оценки степени риска.
- 29 Понятия чистого и спекулятивного, вынужденного и не вынужденного рисков.
- 30 Классификация рисков по признаку происхождения и по структурному признаку.
- 31 Определение наиболее вероятного результата принятого управленческого решения.
- 32 Роль информации при управлении риском.
- 33 Основные приемы риск-менеджмента.
- 34 Типы задач принятия управленческих решений.
- 35 Понятие метода принятия решения.
- 36 Классификацию методов оптимизации управленческих решений.
- 37 Методы оптимизации управленческих решений на этапе подготовки к разработке и принятию решения.
- 38 Раскройте суть метода дерева целей, критериев.
- 39 Сущность и краткая характеристика методов ситуационного анализа.
- 40 Сущность и краткая характеристика метода факторного анализа.
- 41 Сущность и краткая характеристика метода двух турового анкетирования.
- 42 Роль прогнозирования в управленческом процессе.
- 43 Классификацию методов прогнозирования.
- 44 Методы экспертного прогнозирования.
- 45 Методы диагностики проблем (методы декомпозиции: построение «дерева» проблем, схемы Ишикавы, дерева задач).
- 46 Методы генерации альтернатив (матричное структурирование, метод Делфи, метод мозговой атаки, метод номинальной групповой техники, латеральное мышление).
- 47 Методы логического и функционально-логического прогнозирования.
- 48 Сущность метода сценариев.
- 49 Сущность структурного прогнозирования.
- 50 Методы параметрического прогнозирования.
- 51 Методы прогнозирования по аналогии.
- 52 Метод функционально-стоимостного анализа.
- 53 Методы оптимизации управленческих решений на этапе разработки управленческого решения.
- 54 Методы оценки и выбора (экспертные методы, методы многокритериальной оценки, каузальное моделирование).

55 Методы реализации управленческих решений (матрица распределения ответственности, сетевое моделирование).

56 Методы контроля реализации управленческих решений: метод контроля по результатам.

57 Методы контроля реализации управленческих решений: по срокам выполнения.

58 Моделирование для принятия управленческих решений.

59 Виды моделей теории принятия решений (нормативная, административная, политическая).

60 Основные этапы процесса построения модели.

61 Применение модели теории игр при разработке решений.

62 Применение модели теории массового обслуживания при разработке решений.

63 Применение модели управления запасами при разработке решений.

64 Методы, применяемые на этапе генерации альтернатив решений.

65 Суть и правила проведения метода «мозговой атаки».

66 Методы оптимизации управленческих решений на этапе принятия решения, его реализации и оценки результата.

67 Методы многокритериальной оценки альтернатив.

68 Влияние человеческого фактора на процесс разработки и принятия управленческих решений.

69 Ответственность в системе принятия и реализации управленческих решений. Виды ответственности. Характеристики индивидуального и группового принятия управленческих решений.

70 Методы оценки эффективности управленческих решений.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Основная литература

№ п/п	Библиографическое описание	Гриф	Библ	Каф
1	Балдин, К.В. Управленческие решения / К.В. Балдин. – М. : Дашков и К°, ЭБС «IBOOKS»	МОН 2008	25	
2	Бражко, Е.И. Управленческие решения : учеб. пособие / Е.И. Бражко. – М. : РИОР, ЭБС «IBOOKS»	МОН 2010	25	
3	Лифшиц, А.С. Управленческие решения / А.С. Лифшиц. – М. : КноРус, ЭБС «IBOOKS»	МОН 2010	25	
4	Юкаева, В.С. Управленческие решения : учеб. пособие / В.С. Юкаева. – М. : Дашков и К°, ЭБС «IBOOKS»	МОН 2009	25	
5	Управленческие решения : технология, методы и инструменты : учеб. пособие / П.В. Шеметов [и др.]. – М. : Омега-Л, ЭБС «IBOOKS»	МОН 2010	25	

Дополнительная литература

№ п/п	Библиографическое описание	Гриф	Библ	Каф	Сайт
1	Большакова, Г.И. Социология управления : учеб. Пособие / Г.И. Большакова, Н.В. Тельных. – Ростов н/Д, РГУПС.	2003	50	10	
2	Большакова, Г.И. Практикум по курсу «Социология управления»./ Г.И. Большакова, Н.В.Тельных. – Ростов н/Д, РГУПС.	2003	50	3	
3	Бабенко, Т.И. Методы принятия управленческих решений / Т.И. Бабенко. – Новосибирск : Изд-во СО РАН, ЭБС «IBOOKS»	2006	25		
4	Зайцев, М.Г. Методы оптимизации управления и принятия решений: примеры, задачи, кейсы / М.Г. Зайцев. – М. : Дело, ЭБС «IBOOKS»	2007	25		
5	Зуб, А.Т. Принятие управленческих решений. Теория и практика : учеб. пособие / А.Т. Зуб. – М.: Форум, ЭБС «IBOOKS»	2010	25		
6	Карданская, Н.Л. Управленческие решения : учебник/ Н.Л. Карданская. – М. : Юнити, ЭБС «IBOOKS»	2009	25		
7	Лафта, Дж.К. Управленческие решения : учеб. пособие / Дж.К. Лафта. – М. : Центр экономики и маркетинга ; Благовест-В, ЭБС «IBOOKS»	2004	25		
8	Литвак, Б.Г. Разработка управленческого решения: учебник / Б.Г. Литвак. – М. : Дело, ЭБС «IBOOKS»	2004	25		
9	Орлов, А.И. Принятие решений. Теория и методы разработки управленческих решений / А.И. Орлов. – М. : МарТ, ЭБС «IBOOKS»	2005	25		

Основная и дополнительная литература имеет гриф МОН – Министерства образования и науки РФ.

Программное обеспечение

№ п/п	Наименование и назначение	Наличие
1		
2	Microsoft Office. Позволяет подготавливать документы различной сложности.	+
3	Программа для просмотра и печати документов формата PDF.	+
4	MS Excel. Позволяет обработать данные в табличной форме	+
5	MS Internet Explorer, Mozilla Firefox, Google Chrome, Opera. Позволяет просматривать страницы веб-сайтов.	+

Информационные ресурсы Интернета, поисковые системы, базы данных

При подготовке к семинарам студенты используют следующие интернет-ресурсы (в целях получения информации о текущем состоянии и перспективах развития социально-экономической системы в мире, стране, регионе):

- 1 <http://www.mse.ru> – Межбанковская фондовая биржа.
- 2 <http://www.cbr.ru> — Официальный сайт Центрального банка России (аналитические материалы).
- 3 <http://www.rbc.ru> – РосБизнесКонсалтинг (материалы аналитического и обзорного характера).
- 4 <http://www.budgetrf.ru> – Мониторинг экономических показателей.
- 5 www.government.ru – Официальный сайт Правительства Российской Федерации.

Федеральные министерства, федеральные службы и федеральные агентства, руководство деятельностью которых осуществляет Президент Российской Федерации, федеральные службы и федеральные агентства, подведомственные этим федеральным министерствам

- 6 <http://www.mvdinform.ru> – Официальный сайт Министерства внутренних дел Российской Федерации.
- 7 <http://www.mchs.gov.ru> – Официальный сайт Министерства Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий.
- 8 <http://www.mid.ru> – Официальный сайт Министерства иностранных дел Российской Федерации.
- 9 <http://www.mil.ru> – Официальный сайт Министерства обороны Российской Федерации.
- 10 <http://www.fsvts.gov.ru/> – Федеральная служба по военно-техническому сотрудничеству.
- 11 <http://www.fsoz.gov.ru/> – Федеральная служба по оборонному заказу.
- 12 <http://www.minjust.ru> – Министерство юстиции Российской Федерации.
- 13 <http://svr.gov.ru/> – Служба внешней разведки Российской Федерации (федеральная служба).
- 14 <http://www.fsb.ru/> – Федеральная служба безопасности Российской Федерации (федеральная служба).
- 15 <http://www.gnk.gov.ru> – Федеральная служба Российской Федерации по контролю за оборотом наркотиков (федеральная служба).
- 16 <http://www.udprf.ru/> – Управление делами Президента Российской Федерации (федеральное агентство).

**Федеральные министерства, руководство которыми осуществляет
Правительство Российской Федерации, федеральные службы
и федеральные агентства, подведомственные этим министерствам**

17 Министерство здравоохранения и социального развития Российской Федерации

- Федеральная служба по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека
- Федеральная служба по надзору в сфере здравоохранения и социального развития
- Федеральная служба по труду и занятости
- Федеральное агентство по здравоохранению и социальному развитию
- Федеральное медико-биологическое агентство

18 <http://www.mkmk.ru> – Министерство культуры и массовых коммуникаций Российской Федерации

- <http://rosohranculth.ru> – Федеральная служба по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охране культурного наследия
- <http://www.rusarchives.ru/> – Федеральное архивное агентство
- <http://www.rosculture.ru> – Федеральное агентство по культуре и кинематографии

19 <http://www.mon.gov.ru> – Министерство образования и науки Российской Федерации.

- Федеральная служба по интеллектуальной собственности, патентам и товарным знакам
- Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки
- Федеральное агентство по науке и инновациям
- <http://www.ed.gov.ru> – Федеральное агентство по образованию

20 <http://www.mnr.gov.ru> – Министерство природных ресурсов Российской Федерации

- Федеральное агентство водных ресурсов
- Федеральное агентство лесного хозяйства
- Федеральная служба по надзору в сфере природопользования
- Федеральное агентство по недропользованию

21 <http://www.minprom.gov.ru> – Министерство промышленности и энергетики Российской Федерации

- 22 <http://www.rosprom.gov.ru> – Федеральное агентство по промышленности
- Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии
- Федеральное агентство по энергетике

23 <http://www.minregion.ru> – Министерство регионального развития Российской Федерации

24 <http://www.gosstroy.gov.ru> – Федеральное агентство по строительству и жилищно-коммунальному хозяйству

25 <http://www.mcsx.ru> – Министерство сельского хозяйства Российской Федерации

- Федеральная служба по ветеринарному и фитосанитарному надзору
- Федеральное агентство по рыболовству

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

- Федеральная служба по надзору в сфере транспорта
- Федеральное агентство воздушного транспорта
- Федеральное дорожное агентство
- Федеральное агентство железнодорожного транспорта
- Федеральное агентство морского и речного транспорта
- <http://www.roskart.gov.ru/> – Федеральное агентство геодезии и картографии

графии

27 <http://www.minsvyaz.ru> – Министерство информационных технологий и связи Российской Федерации

- Федеральная служба по надзору в сфере связи
- Федеральное агентство по информационным технологиям
- Федеральное агентство связи

28 <http://www.minfin.ru> – Министерство финансов Российской Федерации

- Федеральная налоговая служба
- Федеральная служба страхового надзора
- Федеральная служба финансово-бюджетного надзора
- Федеральная служба по финансовому мониторингу
- <http://www.roskazna.ru> – Федеральное казначейство (федеральная служба)

служба)

29 <http://www.economy.gov.ru> – Министерство экономического развития и торговли Российской Федерации

- Федеральная таможенная служба
- Федеральное агентство по государственным резервам
- <http://www.kadastr.ru> – Федеральное агентство кадастра объектов недвижимости
- Федеральное агентство по управлению федеральным имуществом
- Федеральное агентство по управлению особыми экономическими зонами

нами

Федеральные службы и федеральные агентства, руководство которыми осуществляет Правительство Российской Федерации

30 <http://www.fas.gov.ru/> – Федеральная антимонопольная служба

31 <http://www.fstrf.ru/> – Федеральная служба по тарифам

32 <http://www.meteor.ru/> – Федеральная служба по гидрометеорологии и мониторингу окружающей среды

33 <http://www.gks.ru/> – Федеральная служба государственной статистики

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Организуя свою самостоятельную работу по дисциплине «Методы принятия управленческих решений», студенты должны выявить рекомендуемый режим и характер учебной работы по изучению теоретического курса «Методы принятия управленческих решений», практических (семинарских занятий) и практическому применению изученного материала, по выполнению заданий для самостоятельной работы, по использованию информационных технологий и т. д.

Прежде всего студент обязан ознакомиться с указанным в методическом материале по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» перечнем учебно-методических изданий, рекомендуемых студентам для подготовки к занятиям и выполнения самостоятельной работы, а также с методическими материалами на бумажных и/или электронных носителях, выпущенных кафедрой своими силами и предоставляемые студентам во время занятий: рабочие тетради студентов; наглядные пособия; глоссарий (в словаре терминов по тематике дисциплины); тезисы лекций, раздаточный материал и др.

Самостоятельная работа студентов, предусмотренная учебным планом должна соответствовать более глубокому усвоению изучаемого курса, формировать навыки исследовательской работы и ориентировать студентов на умение применять теоретические знания на практике.

Задания для самостоятельной работы содержатся в специальных методических пособиях по разделам и темам, по которым не предусмотрены аудиторские занятия, либо требуется дополнительно проработать и проанализировать рассматриваемый преподавателем материал в объеме запланированных часов.

Следует учитывать, что задания по самостоятельной работе могут быть оформлены в виде таблицы с указанием конкретного вида самостоятельной работы:

- конспектирование первоисточников и другой учебной литературы;
- проработка учебного материала (по конспектам лекций учебной и научной литературе) и подготовка докладов на семинарах и практических занятиях, к участию в тематических дискуссиях и деловых играх;
- работа с нормативными документами и законодательной базой;
- поиск и обзор научных публикаций и электронных источников информации, подготовка заключения по обзору;
- выполнение контрольных работ, творческих (проектных) заданий;
- решение задач, упражнений;
- написание рефератов (эссе);
- работа с тестами и вопросами для самопроверки;
- выполнение переводов на иностранные языки/с иностранных языков;
- моделирование и/или анализ конкретных проблемных ситуаций;
- обработка статистических данных, нормативных материалов;
- анализ статистических и фактических материалов, составление выводов на основе проведенного анализа и т. д.

Самостоятельная работа по изучению дисциплины «Методы принятия управленческих решений» должна носить систематический характер, быть интересной и привлекательной для студента.

Организуя самостоятельную работу, студент должен учитывать, что результаты контролируются преподавателем и учитываются при аттестации студента (зачет, экзамен). При этом проводятся: тестирование, экспресс-опрос на семинарских и практических занятиях, заслушивание докладов, проверка письменных работ и т. д.

КОНТРОЛЬ УСПЕВАЕМОСТИ И КАЧЕСТВА ПОДГОТОВКИ СТУДЕНТОВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Контроль успеваемости и качества подготовки студентов по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» осуществляется в ходе текущего контроля и промежуточных аттестаций.

Текущий контроль – предназначен для проверки отдельных знаний, навыков и умений студентов, полученных при обучении по учебной дисциплине (при прохождении практики) или требуемых для обучения по учебной дисциплине (для прохождения практики). Текущий контроль предназначен для проверки достижения студентом отдельных учебных целей и выполнения части учебных задач программы учебной дисциплины или практики.

Подготовка текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов является одним из видов методической работы профессорско-преподавательского состава. Проведение текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов являются одним из видов учебной работы профессорско-преподавательского состава. Прохождение текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации является обязательным элементом обучения для студента.

Текущий контроль может проводиться:

- с участием преподавателя (иного контролирующего лица или организации);
- без участия преподавателя – самостоятельно студентом (самоконтроль).

Текущий контроль может иметь следующие формы:

- ✓ устный опрос на лекциях, практических(семинарских занятиях);
- ✓ проверка выполнения письменных домашних заданий;
- ✓ проведение контрольных работ;
- ✓ тестирование;
- ✓ проведение коллоквиумов (в письменной или устной форме);
- ✓ контроль самостоятельной работы студентов (в письменной или устной форме).

Допустим текущий контроль знаний в иных формах, после письменного согласования кафедры, проводящей обучение студентов, с методическим советом университета и утверждения приказом ректора.

Текущий контроль должен обеспечить количественную оценку знаний, навыков и умений студентов.

Промежуточная аттестация – проверка всех знаний, навыков и умений студента, полученных при обучении по дисциплине. Промежуточная аттестация предназначена для проверки достижения студентом всех учебных целей и выполнения всех учебных задач программы учебной дисциплины.

Устанавливаются два вида промежуточной аттестации:

- зачет,
- курсовой экзамен (далее – экзамен).

Экзаменационная сессия – период времени, предусмотренный графиком учебного процесса для сдачи курсовых экзаменов студентами, обучающимися по очной и очно-заочной формам.

Учебно-экзаменационная сессия – период времени, предусмотренный графиком учебного процесса для проведения: теоретического обучения, практик, текущего контроля и промежуточной аттестации у студентов, обучающихся по заочной форме.

Установочная сессия – период времени, предусмотренный графиком учебного процесса для проведения лекционных, практических и лабораторных занятий для студентов, обучающихся по заочной форме.

Зачет – проверка успешного усвоения студентом учебного материала лекционных курсов, практических (семинарских) занятий, а также прохождения практики.

Курсовой экзамен – проверка полученных студентом теоретических знаний, их прочности, развития творческого мышления, приобретения навыков самостоятельной работы, умения синтезировать полученные знания и применять их при решении практических задач.

Текущий контроль успеваемости должен быть включен в образовательную программу по специальности или направлению обучения. Формы текущего контроля в обязательном порядке фиксируются в программе дисциплины. Для повышения методической гибкости допустимо указание нескольких (не более трех) вариантов форм контроля для каждого контрольного мероприятия по программе дисциплины. Предпочтительными являются формы текущего контроля, допускающие использование компьютерных технологий для проведения контрольного мероприятия и обработки его результатов. Программа дисциплины должна содержать описание шкалы количественных оценок текущего контроля с описанием соответствия баллов достигнутому уровню знаний, навыков и умений студента.

Объем и уровень усвоения студентами учебного материала оцениваются по результатам текущего контроля количественной оценкой, выраженной в баллах. Оценке подлежит каждое контрольное мероприятие.

При оценивании в обязательном порядке должна применяться столбальная целочисленная шкала по каждому из контрольных мероприятий. Допускается применение первичной шкалы оценивания, количественные значения

которой должны пересчитываться по заранее установленным правилам в столбальную шкалу.

На основании оценок текущего контроля может быть определена итоговая оценка по формуле, указанной в рабочей программе дисциплины. Порядок расчета итоговой оценки текущего контроля устанавливается в рабочей программе дисциплины.

Результаты текущего контроля должны быть использованы преподавателем (преподавателями), проводящим занятия по дисциплине для:

- доведения до студентов детальной информации о степени их готовности к изучению дисциплины и о необходимости дополнительной учебной работы для повышения уровня требуемых знаний;

- доведения до студентов и иных заинтересованных лиц (законных представителей и т. д.) детальной информации о степени освоения студентами программы учебной дисциплины;

- обеспечения ритмичной учебной работы студентов, привития им умения четко организовывать свой труд;

- своевременного выявления отстающих и оказания им содействия в изучении учебного материала;

- организации индивидуальных занятий творческого характера с наиболее подготовленными обучающимися;

- анализа качества используемой рабочей программы дисциплины и совершенствования методики преподавания учебной дисциплины,

- доведения информации о текущей успеваемости до деканатов факультетов, учебно-методического управления, и, при необходимости, проректора по учебной работе.

Результаты текущего контроля могут быть использованы преподавателем (преподавателями), проводящим занятия по дисциплине для:

- определения полностью или частично оценки промежуточной аттестации студентов по дисциплине;

- разработке предложений о корректировке или модификации программы учебной дисциплины, учебного плана.

Результаты текущего контроля должны быть использованы студентом для:

- контроля усвоения учебного материала;

- организации при необходимости повторного или углубленного изучения учебного материала.

Данные текущего контроля должны использоваться деканатами, кафедрами и преподавателями для обеспечения ритмичной учебной работы студентов, привития им умения четко организовывать свой труд, своевременного выявления отстающих и оказания им содействия в изучении учебного материала, для организации индивидуальных занятий творческого характера с наиболее подготовленными обучающимися, а также для совершенствования методики преподавания учебных дисциплин.

МАТЕРИАЛЫ ПО ОРГАНИЗАЦИИ БАЛЛЬНО-РЕЙТИНГОВОЙ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ УСПЕВАЕМОСТИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Для построения рейтинга по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» принята 100-балльная шкала оценки.

Рейтинг дисциплины складывается из четырех составляющих: входящего, промежуточного, итогового и экзаменационного рейтинга. Относительный вес каждого отдельного рейтинга в общем объеме для дневного отделения составляет

Виды рейтинга	Относительный вес в общем объеме
Входящий	5 %
Текущий	60 %
Итоговый	5 %
Экзаменационный	30 %
Итого:	100 %

В свою очередь промежуточный рейтинг включает в себя контроль посещаемости (20 %), контрольные мероприятия (25 %) и оценку работы студента на семинарах (15 %). Каждое контрольное мероприятие оценивается в 5-балльной системе.

Рейтинг дисциплины определяет результирующую оценку успеваемости студента и после перевода в 5-балльную систему оценки знаний проставляются в зачетно-экзаменационную ведомость по дисциплине и в зачетной книжке студента.

Шкала перевода рейтинга дисциплины в 5-балльную систему оценки знаний

Рейтинг дисциплины студента (баллы)	Оценка
Экзамен	
100–85	отлично
84–65	хорошо
64–50	удовлетворительно
меньше 50	неудовлетворительно

Студенты, пропустившие контрольные рейтинговые мероприятия, могут отработать их в консультационные часы преподавателя в течение 14 дней после завершения контрольного мероприятия и не позднее, чем за 7 дней до проведения экзамена.

Для получения допуска к экзамену студент должен по итогам промежуточного рейтинга набрать не менее 45 баллов.

**Построение рейтинга дисциплины
«Методы принятия управленческих решений»
для студентов очной формы обучения**

Обязательными составляющими рейтинга дисциплины для студентов дневного отделения являются:

1 Входной контроль (0–5 баллов).

Входной контроль проводится в форме теста, который состоит из 20 вопросов. Каждый вопрос оценивается в 0,25 балла.

2 Текущий контроль (0–60 баллов).

2.1 Дисциплинарный рейтинг (0–20 баллов)

2.1.1 Посещение лекций (0–12 баллов). Посещение каждой лекции оценивается в 0,5 балла.

2.1.2 Посещение семинаров (0–10 баллов). Посещение каждого семинара оценивается в 0,5 балла.

2.2 Оценка работы студента на семинарах (0–38 баллов)

Реферативный доклад студента оценивается в 5 баллов.

Формирование текущего рейтинга

Вид оцениваемой работы	Оценка в баллах
<i>Дисциплинарный рейтинг</i>	
Посещение лекций	0–12
Посещение семинаров	0–10
Работа на семинарах	0–38
Итого	0–60

2.3 Итоговый контроль (0–5 баллов)

Итоговый контроль проводится в форме теста, который состоит из 20 вопросов. Каждый вопрос оценивается в 0,25 балла.

2.4 Экзаменационный контроль (0–30 баллов)

Экзамен проводится в устной форме с предварительной письменной подготовкой по экзаменационному билету. Экзаменационный билет предусматривает подготовку ответа на 2 вопроса. Формирование экзаменационного рейтинга происходит путем суммирования оценок за ответы на вопросы из экзаменационного билета и оценки за ответы на дополнительные вопросы.

Формирование экзаменационного рейтинга

Вид оцениваемой работы	Оценка в баллах
Ответ на первый вопрос из экзаменационного билета	0–10
Ответ на второй вопрос из экзаменационного билета	0–10
Ответы на дополнительные вопросы	0–10
Итого	0–30

**Построение рейтинга дисциплины
«Методы принятия управленческих решений»
для студентов заочной формы обучения**

Обязательными составляющими рейтинга дисциплины для студентов заочного отделения являются:

1 Входной контроль (0–4,5 балла)

Входной контроль проводится в форме теста, который состоит из 18 вопросов. Каждый вопрос оценивается в 0,25 балла.

2 Текущий контроль (0–44,5 балла)

2.1 Дисциплинарный рейтинг (0–4,5 балла)

2.1.1 Посещение лекций (0–4,5 балла). Посещение каждой лекции оценивается в 0,5 балла.

2.2 Контрольные мероприятия (0–40 баллов)

2.2.1 Внеаудиторная контрольная работа, состоящая из двух вопросов по разным темам курса, выбираемых студентом самостоятельно из (см. «Примерная тематика контрольных работ» в данном учебно-методическом пособии на с. 23–25) (0–40).

3 Итоговый контроль (0–21 балл)

Итоговый контроль проводится в форме теста, который состоит из 21 вопроса. Каждый вопрос оценивается в 1 балл.

4 Экзаменационный контроль (0–30 баллов)

Экзамен проводится в устной форме с предварительной письменной подготовкой по экзаменационному билету. Экзаменационный билет предусматривает подготовку ответа на 2 вопроса. Формирование экзаменационного рейтинга происходит путем суммирования оценок за ответы на вопросы из экзаменационного билета и оценки за ответы на дополнительные вопросы.

Формирование экзаменационного рейтинга

Вид оцениваемой работы	Оценка в баллах
Ответ на первый вопрос из экзаменационного билета	0–10
Ответ на второй вопрос из экзаменационного билета	0–10
Ответы на дополнительные вопросы	0–10
Итого	0–30

**Содержание рейтинга по дисциплине
«Методы принятия управленческих решений»**

№	Составляющие рейтинга	Рейтинг в баллах для студентов очной и заочной форм обучения	
		Очная	Заочная
1	Входящий рейтинг	0–5	0–4,5
2	Текущий рейтинг	0–60	0–44,5
2.1	Посещение лекций	0–12	0–4,5
2.2	Посещение семинаров	0–10	-
2.3	Контрольные мероприятия	-	0–40
2.3.1	Аудиторные контрольные работы	-	-
2.3.2	Внеаудиторные контрольные работы	-	0–40
2.4	Работа на семинарах	0–38	-
3	Итоговый рейтинг	0–5	0–21
4	Экзаменационный рейтинг	0–30	0–30
	ИТОГО:	0–100	0–100

**ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ТЕКУЩЕГО И ПРОМЕЖУТОЧНОГО
КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ**

Перечни сопоставленных с ожидаемыми результатами освоения дисциплины вопросов (задач):

Семестр № 5

➤ Для оценки результата освоения «Знать»:

- 1) Сущность, принципы и функции управленческого решения.
- 2) Типологию управленческих решений.
- 3) Факторы, влияющие на процесс принятия решений.
- 4) Условия и факторы качества управленческих решений.
- 5) Роль человеческого фактора в процессе разработки и реализации управленческого решения.
- 6) Сущность, функции инновационного управления организацией.
- 7) Основные характеристики инновационных процессов.
- 8) Принципы и методы эффективного принятия решения.
- 9) Необходимость и условия учета неопределенности и риска.
- 10) Способы постановки целей и формулирования задач, связанных с реализацией профессиональных функций, использования их для практики.
- 11) Сущность и социальную значимость своей будущей профессии.
- 12) Особенности ответственности за реализацию управленческих решений по критериям качества, затрат и сроков.

- 13) Научные основы рациональной организации производства.
- 14) Закономерности развития и принципы проектирования организации отраслевого производства.
- 15) Этапы и методологию научного исследования.
- 16) Условия применения математических и логических методов познания объекта исследования.
- 17) Особенности ответственности за реализацию управленческих решений по критериям качества, затрат и сроков.

➤ **Для оценки результата освоения «Уметь»:**

- 1) Применять приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
- 2) Вести учет факторов, влияющих на процесс принятия решений.
- 3) Формулировать и выработать инновационные цели, стоящие перед организацией.
- 4) Оценивать принимаемые инновационные решения с точки зрения их влияния на создание ценности организации.
- 5) Повышать рациональность процесса разработки и реализации управленческого решения.
- 6) Проводить анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернативных вариантов решения.
- 7) Приобретать новые знания, используя современные образовательные технологии.
- 8) Реализовывать функцию контроля качества и эффективности реализации управленческого решения.
- 9) Организовать работу соисполнителей, находить и принимать управленческие решения в условиях противоречивых требований.
- 10) Проводить экспериментальную проверку результатов теоретических исследований.

➤ **Для оценки результата освоения «Владеть»:**

- 1) Способами и технологиями формализации процесса управления с учетом различных факторов.
- 2) Способами и технологиями разработки управленческих решений.
- 3) Способами и технологиями учета факторов на управленческие решения.
- 4) Методами разработки программ осуществления инновационных изменений и оценивать их эффективность.
- 5) Способами и технологиями оценки последствий управленческих решений.
- 6) Методами и технологиями разработки принятия управленческих решений в конкретных областях деятельности организации.
- 7) Методами нестандартных решений типовых задач.

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Лекционный курс предполагает широкое применение современных информационных технологий. Большинство лекций читаются в проблемном ключе. Используются фрагменты из электронных учебников, а также собственные презентации автора.

Студентам предлагаются алгоритмы самостоятельного решения учебных проблемных ситуаций, которые они после проработки литературы реализуют на очередном семинаре.

В процессе подготовки к семинарским занятиям и работы на них бакалавры последовательно ориентируются на все более широкое вовлечение в научно-исследовательский подход. Им предлагается ряд тем для подготовки эссе (рефератов), требующих поиска и изучения специальной литературы и обращения к материалам электронных ресурсов. Осуществляется развитие научно-исследовательских навыков.

Семинарские занятия проводятся как в традиционной форме, так и в форме круглого стола, дискуссионного клуба и ситуационного анализа. Каждый бакалавр должен принять участие в решении не менее одной практической задачи. Осуществляется отбор наиболее интересных сообщений для участия в научной конференции факультета.

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов. Самостоятельная работа студентов является обязательным условием успешного овладения ими знаниями, навыками, умениями и профессионально-значимыми компетенциями, содержащимися в материалах учебной дисциплины «Методы принятия управленческих решений».

К самостоятельному виду работы относится работа по изучению рекомендованной литературы в библиотеках, читальных залах, в электронных поисковых системах и т. п., работа по сбору материалов, необходимых для проведения практических занятий или выполнения конкретных заданий преподавателя по изучаемым темам.

Для того чтобы целесообразно организовать самостоятельную работу в процессе освоения этой дисциплины, студентам рекомендуется внимательно изучить настоящее пособие. При этом они должны уяснить: целевую установку изучаемой дисциплины, ее тематический план, планы семинарских занятий, конкретные задания к каждому семинарскому занятию, литературу, формы и сроки контроля. На этой основе с учетом расписания занятий каждый бакалавр планирует свою самостоятельную работу на время изучения данного курса.

Методика самостоятельной работы студента модифицируется в зависимости от этапа, на котором она ведется. Можно выделить три этапа:

- 1 Подготовка к лекции и работа во время лекции.
- 2 Подготовка к семинару и работа на семинаре.
- 3 Подготовка к экзамену и ответ на экзамене.

1 Подготовка к лекции и работа во время лекции. Лекция считается важнейшей формой учебного процесса, она несет как информационную, так и организующую функции. Лекция читается преподавателем, однако, было бы

ошибочно считать, что бакалавр только слушает лекцию. В ходе учебной лекции всем следует активно и целеустремленно работать.

К каждой лекции бакалавр должен быть подготовлен. Он более глубоко освоит материал, если, еще до начала лекции, уяснит: тему лекции, ее временные рамки и место в структуре курса. Весьма полезно, хотя бы в общих чертах, предварительно ознакомиться с соответствующей главой базового учебника или учебного пособия.

Во время лекции студент должен вести конспект, кратко записывая главные тезисы, фиксируя ссылки на литературу, схемы, цифры и другой важный материал. Невозможно записать все, что говорит преподаватель, этого и не требуется, следует записывать лишь самое главное, оставляя место для последующей доработки конспекта при изучении литературы и подготовке к семинару.

2 Подготовка к семинару и работа на семинаре. Подготовка к семинарскому занятию начинается с изучения плана семинара и рекомендованной литературы, которые представлены в настоящем учебно-методическом пособии. Хороший конспект лекций без сомнения будет важным подспорьем при подготовке к семинару и для его работы на семинаре. В идеале каждый участник семинарского занятия должен быть готов к обсуждению всех его вопросов. При этом он может активно использовать записи в своем конспекте.

В соответствии с планом семинара бакалавр готовят специальные выступления по главным вопросам – эссе или рефераты. Эссе (реферат) представляет собой устное, либо письменное сообщение по определенной теме, основанное на анализе литературы. Кроме предложенной в планах семинаров тематики эссе (рефератов), они могут быть написаны в форме «библиографического обзора» или «библиографического анализа» по определенной теме.

После обсуждения на семинаре рефераты должным образом оформляются, рецензируются преподавателем и рассматриваются в качестве начального этапа научно-исследовательской работы.

При изучении настоящей дисциплины каждый студент должен представить не менее двух эссе (рефератов). Объем эссе – 8–10 листов, реферата – 20–25 листов.

Работа на семинаре заключается в активном обсуждении учебных проблем, участии в дискуссии, они должны учиться задавать вопросы и отвечать на них, анализировать выступления товарищей. Важной задачей является приобретения навыков работы на различных формах семинарских занятий: «круглого стола», «деловой (ролевой) игры», «экспертной оценки» и т. д.

В ходе семинарских занятий осуществляется текущий контроль качества знаний. Положительна оценка текущего контроля от 20 до 60 баллов.

3 Подготовка к экзамену и проведение экзамена. Формой итогового контроля результатов изучения бакалаврами курса «Методы принятия управленческих решений» выступает тестирование. Он проводится в форме тестирования в ЦМКО.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО НАПИСАНИЮ РЕФЕРАТА

Реферат по данному курсу подготавливается студентом самостоятельно и должен носить творческий характер, по своему содержанию быть приближенным к научному исследованию. При этом исполнитель может выбрать тему из предложенной тематики. Также следует принимать во внимание свои научные и профессиональные интересы, связывая содержание реферата с задачами конкретной организации.

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

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

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

Общие требования к рефератам:

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

Структурно в реферат в общем случае должны входить:

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

Титульный лист является первым листом (страницей) реферата и оформляется по образцу, приведенному в Приложении 1.

Содержание должно включать перечень всех имеющихся в тексте реферата наименований разделов, подразделов и пунктов с соответствующими номерами. Справа от наименований разделов, подразделов и пунктов необходимо указать номера страниц (листов), на которых они начинаются. Образец оформления см. в Приложении 6.

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

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

Каждый раздел необходимо начинать с новой страницы.

Все разделы, подразделы и пункты основной части нумеруются арабскими цифрами с точкой (например, пункт 2 подраздела1, раздела1 должен иметь номер «1.1.2.»). В общем плане состав разделов основной части типового реферата может быть примерно следующим:

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

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

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

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

Объем основной части должен составлять примерно 15–20 страниц.

Заключение должно содержать краткие выводы по результатам всей работы, включая итоги определения эффективности использования предложений, представленных в реферате. Целесообразно привести перспективы работ по рассмотренной в реферате теме. Объем – не более двух страниц.

Произвольное сокращение слов недопустимо, а допустимые общепринятые и специальные сокращения см. в Приложении 3.

Оформление иллюстраций

К иллюстрациям относят рисунки, схемы, графики, графические распечатки с ЭВМ. В текстовых документах иллюстрации именуют рисунками.

Нумерация рисунков в тексте может быть:

– сквозной (через всю пояснительную записку): Рисунок 1; Рисунок 2... Рисунок 10;

– индексационной поглавной: к главе 5: Рисунок 5.1; Рисунок 5.2 и т. д.

Если в текстовом документе одна иллюстрация, то её не нумеруют.

Иллюстрации должны иметь тематический заголовок, а при необходимости и пояснительные данные (подрисуночный текст). Наименование иллюстрации помещают под ней симметрично левому и правому краям рабочего поля текста, отделяют от него полуторным интервалом и располагают следующим образом: Рисунок 1 – График спроса и предложения.

При ссылках на иллюстрации следует писать «...в соответствии с рисунком 2» – при сквозной нумерации и «...в соответствии с рисунком 1.2» – при нумерации в пределах главы.

Образец оформления иллюстраций см. в Приложении 4.

Приложения могут включать вспомогательные материалы, которые были необходимы для обоснования каких-либо решений и предложений (например, действующее методика, инструкции, положения, копии документов и т. п.). Каждое приложение следует размещать с новой страницы с указанием в правом верхнем углу слова «Приложение». Любое приложение должно иметь свой содержательный заголовок. Все приложения нумеруются цифрами (например, «Приложение 1» и т. д.).

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

Оформление ссылок, сносок

В тексте употребляют ссылки на заголовки глав, параграфов, таблицы, рисунки, приложения, сноски и т. д. Все ссылки в тексте, кроме ссылок на литературу, приводятся в круглых скобках. Сначала указывают сокращенное наименование объекта ссылки, затем – его номер, например: (глава 2), (параграф 2.1), (таблица 1), (рисунок 4), (приложение 6).

Ссылки на литературные источники и документы приводятся в квадратных скобках с указанием их номера по списку, приведенному в конце текстового документа. Допускается за номером источника указывать номера страниц, например: [3, с. 25–27].

Если необходимо пояснить отдельные данные, приведенные в пояснительной записке, то эти данные следует обозначать надстрочными знаками сноски.

Сноски в тексте располагают с абзацного отступа в конце страницы, на которой они обозначены, и отделяют от текста короткой тонкой горизонтальной линией с левой стороны.

Знак сноски ставят непосредственно после того слова, числа, символа, предложения, к которому дается пояснение.

Ссылки на сноски выполняют в виде надстрочных чисел, например: «...в современных условиях ¹».

Нумерация сносок отдельная для каждой страницы.

Примеры оформления сносок приведены в приложении 5.

Ссылки на печатные материалы

Оформление книг:

Сартр Ж.-П. Проблемы метода. – М.: Академический проект, 2008. – 222 с.

Оформление книг, изданных в университетских издательствах:

Асмолов А.Г. Психология личности. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1990. – 346 с.

Оформление журнальных статей:

Блюменкранц М. Общество мертвых велосипедистов. // Вопросы философии. – 2004. – № 1. – С. 34–51.

Оформление статей из сборников:

Гартман Н. Познание в свете онтологии. // Западная философия: итоги тысячелетия / Под ред. В.М. Жамиашвили. – Екатеринбург: Деловая книга, – Бишкек: Одиссей, 1997. – С. 359–402.

Оформление разделов монографий:

Бердяев Н.А. Философия свободного духа // Бердяев Н.А. Диалектика божественного и человеческого. – М.: АСТ; Харьков: Фолио, 2005. – С. 124–578.

Ссылки на электронные ресурсы (авторы и названия работ включаются в общий список)

Яковлева Е.С. Фрагменты русской языковой картины мира (модели пространства, времени и восприятия). / Библиотека Мошкова // http://www.ppi.net/down/oads/our_Inner_Actors.pdf. // Дата обращения 22.04.2012

Иностранные источники располагаются в конце списка (также по алфавиту)

Tietz U. Die Grenzen des Wir Theorie der Gemeinschaft. – Frankfurt/M.: Suhrkamp, 2002.

Schutz A. Phenomenology of the Social World. // <http://www.tolerance.ngo.ru>.

При цитировании или изложении материала, заимствованного из первоисточников, учебной (научной) литературы или Интернета, необходимо делать ссылки в виде постраничных сносок внизу страницы.

Техническое оформление текста реферата должно осуществляться машинописным способом. Межстрочный интервал должен быть – полуторным, а шрифт – 14-м. Текст желательно располагать на одной стороне каждого листа бумаги формата 210×297 мм (А4), соблюдая поля: левое – не менее 30 мм, правое – не менее 10 мм, верхнее и нижнее – не менее 20 мм.

ГЛОССАРИЙ (СЛОВАРЬ)

Алгоритм управления – определенная последовательность действий для выработки управленческих решений, формирования планов, обмена информацией в процессе управления.

Альтернатива (лат. *alter* – один из двух) – необходимость выбора между взаимоисключающими возможностями.

Анализ (гр. *analysis* – разложение, расчленение) – 1) метод научного исследования, состоящий в мысленном или фактическом разложении целого на составные части; 2) разбор, рассмотрение чего-либо; 3) структурно-функциональный анализ – совокупность операций, с помощью которых объект рассматривается как целостное образование, а в качестве основного средства расчленения его выступает выявление различных функций, свойственных объекту.

Анализ внешней среды – элемент стратегического планирования, предназначенный для контроля и оценки факторов, внешних по отношению к организации, с целью определения возможностей и опасностей.

Анализ временных рядов – метод выявления тенденций развития и прогнозирования, основанный на предположении, согласно которому случившееся в прошлом служит достаточно надежным указанием на то, что произойдет в будущем; называется также проектированием тенденций.

Анализ издержек и выгод – сопоставление издержек и выгод от конкретного хозяйственного мероприятия для выявления целесообразности его проведения.

Анализ на безубыточность – метод, используемый в процессе принятия решений при исчислении минимального объема продаж, необходимого для покрытия всех затрат при заданной цене.

Анализ организации – определение реально существующих связей и отношений элементов организации; определение структуры и показателей функционирования организации; определение причин и факторов существующего строения и поведения организации; методическая оценка функциональных зон организации, предназначенная для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон; выявление достоинств и недостатков существующей организационной структуры с целью ее развития (совершенствования).

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.

Аналитические навыки – способность понимать соотношение между частями и единым целым.

Аналогия – сходство в каком-либо отношении между предметами, явлениями или понятиями; форма умозаключения, при которой на основании сходства двух предметов, явлений в каком-либо отношении делается вывод об их сходстве в других отношениях.

Антагонистические игры – управленческие ситуации с противоположными интересами участников (выигрыш одной стороны становится проигрышем другой); математический аппарат теории игр, используемый в процессе принятия решений.

Внешняя неопределенность – ограниченность и точность доступной информации о внешней среде фирмы.

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).

Воздействие возмущающее – фактор, который нарушает нормальное функционирование и развитие системы, отклоняет ее от достижения намеченной цели.

Воздействие управляющее – воздействие органа управления на объект управления с целью перевода объекта в новое желательное состояние.

Вход системы разработки решения – параметры, характеризующие проблему, которую необходимо решать.

Выполнение решения – устранение проблемы, его породившей, по отношению к которой было принято решение.

Групповое мышление – тенденция отдельных личностей подавлять свою собственную точку зрения на ту или иную проблему, чтобы не нарушать гармонию группы.

Групповое решение – решение, принимаемое коллективом.

Данные – зарегистрированные результаты статистических наблюдений, факты, прогнозы и мнения; данные могут помочь в решении деловых проблем только после того, как будут превращены в информацию.

Деловые игры – метод имитации принятия управленческих решений в различных хозяйственных ситуациях по заданным правилам.

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

Детерминированный подход – подход, используемый в процессе изучения и моделирования системы управления, упрощающий анализ путем исключения из рассмотрения отдельных факторов.

Детерминистические модели – модели, отражающие ситуации, для которых характерна определенность.

Диагностика – установление и изучение признаков, определяющих развитие ситуации и позволяющих предотвратить нежелательные отклонения в ее развитии. Используется при подготовке альтернативных вариантов решений.

Директива – распоряжение, руководящее указание вышестоящего органа управления подчиненным органам, обязательное для исполнения.

Зависимая переменная – событие, которое меняется вследствие изменения независимых переменных.

Задача управления – предмет решения, предполагающий необходимость действий по переводу объекта управления в иное состояние.

Запрограммированное решение – выбор, путь к которому ведет через конкретную последовательность этапов или действий.

Идея – мысль, замысел, лежащие в основе системы, логического построения, решения.

Избыточность информационная – наличие в системе управления информации, которая не нужна для принятия решений в управлении, либо не может быть переработана в силу ограниченных возможностей органа управления.

Индекс – численный показатель, выражающий последовательные изменения какого-либо экономического объекта.

Инициативно-целевая технология – выдача заданий для разработки или реализации УР, без указания средств и методов их выполнения. Она рассчитана на инициативного и профессионального исполнителя. Технология предусматривает разработку руководителем только конечной цели управления и сопутствующих ей задач, а также срока выполнения без указания механизма ее достижения.

Качество – совокупность свойств и характеристик товара или другого объекта, которые придают ему способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности.

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. Требо-

вания, предъявляемые к информации: достоверность, обоснованность, конкретность, системность, своевременность, сопоставимость.

Качество управленческих решений – совокупность свойств, обеспечивающих успешное их выполнение и получение определенного эффекта.

Качество управленческой деятельности – степень соответствия ее общепринятым требованиям или стандартам. Обычно о качестве управленческой деятельности судят по качеству управленческих решений.

Коллективное управление – выработка и принятие управленческих решений группой сотрудников, не обязательно являющихся руководителями.

Коммерческий риск – возможные снижения или потеря доходов, связанные с принятием решений или действиями в условиях неопределенности, отсутствия достоверной информации о путях развития процесса или о состоянии рынка.

Компромисс – соглашение на основе взаимных уступок.

Концепция – комплекс основополагающих идей, принципов, правил, раскрывающих сущность и взаимосвязи данного явления или системы и позволяющих определить систему показателей, факторов и условий, способствующих решению проблемы, формированию стратегии организации, установлению правил личного поведения; система взглядов, то или иное понимание ситуации, единый определяющий замысел, ведущая мысль при выработке управленческого решения.

Матричный метод – набор приемов для выбора и точного выполнения договоренностей заинтересованных сторон при разработке УР. Он использует в качестве модели либо договор о намерениях, либо согласительный договор, либо требование одной или нескольких сторон.

Метод Делфи – метод организации и проведения экспертизы.

Метод сценариев – набор прогнозов по каждому рассматриваемому решению, его реализации, а также возможным положительным и отрицательным последствиям.

Метод экспертных оценок – техника прогнозирования, основанная на достижениях согласия группой экспертов.

Методы подключения новых интеллектуальных источников – основаны на приобщении человека к коллективному мышлению под надзором высококвалифицированного специалиста. К ним относятся: метод наставничества и работа с внешними консультантами.

Методы творческого мышления – способы организации творческой деятельности людей, необходимой для выдвижения творческих идей решения проблем, стоящих перед организацией.

Методы экстраполяции – методы, основанные на прогнозировании поведения или развития объектов в будущем по тенденциям (трендам) его поведения в прошлом.

Множество допустимых решений – область, в пределах которой осуществляется выбор решений, ограниченная условиями задачи и наличными ресурсами.

Модель – условный образ объекта управления. Модели могут быть логическими, физическими, экономико-математическими. – условный образ или представление предмета, системы или идеи в форме, отличной от формы целого (предмета, системы, идей и т. п.). Модели могут быть логическими, физическими, экономико-математическими.

Модель «черного ящика» – система, в которой субъекту управления доступна лишь входная и выходная информация, а внутреннее устройство объекта управления неизвестно или очень сложно.

Мозговая атака – выработка управленческого решения на основе идей, бессистемно выдвигаемых группой в процессе совместной работы с их последующим уточнением и обсуждением.

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.

Неопределенность внешней среды – отсутствие достаточного объема информации по конкретному фактору внешней среды или относительной уверенности в точности такой информации.

Область допустимых решений – область, в пределах которой осуществляется выбор решений, ограниченная условиями задачи и наличными ресурсами.

Оптимальное решение – наиболее эффективное из всех альтернативных вариантов решение, выбранное по какому-либо критерию оптимизации для данной ситуации.

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.

Оптимизация решения – это процесс перебора множества факторов, влияющих на результат. Оптимальное решение – это выбранное по какому-либо критерию оптимизации наиболее эффективное из всех альтернативных вариантов решение.

Организационное решение – выбор, который совершает предприниматель для выполнения обязательств, связанных с положением организации, для того, чтобы достичь стоящих перед организацией целей.

Оценка – результат определения качественных и количественных характеристик управляемого объекта или процесса управления.

Оценка эффективности – сравнение своей работы с лучшими образцами профессиональной деятельности в данной области.

Параметры качества управленческого решения – совокупность параметров, удовлетворяющих потребителя решения. К ним относятся: показатель энтропии; степень риска инвестиций; вероятность реализации решения по показателям качества, затрат и сроков; степень адекватности теоретической модели фактическим данным.

Показатель управленческого решения – количественная оценка (мера) какого-то свойства изучаемого объекта.

Предварительное принятие решений – процесс планирования, который должен предварять другие важные виды принятия решений.

Предварительный контроль – контроль, предшествующий активной деятельности и состоящий в проверке готовности организации, ее персонала, производственного аппарата, системы управления к работе.

Принципы оценки управленческого решения – 1) учет фактора времени; 2) учет затрат и результатов за жизненный цикл объекта; 3) применение к расчету экономического эффекта системного, комплексного и других научных подходов; 4) обеспечение многовариантности управленческих решений; 5) обеспечение сопоставимости альтернативных вариантов по объему продаж, качеству вариантов, срокам инвестиций или получения результатов, методам получения информации, условиям применения объекта, факторам риска и др.

Принципы системного анализа – 1) процесс принятия решений должен начинаться с выявления и четкого формулирования конкретных целей; 2) необходимо рассматривать проблему как целое, как единую систему и выявлять все последствия и взаимосвязи каждого частного решения; 3) необходимы выявление и анализ возможных альтернативных путей достижения цели; 4) цели от-

дельных подсистем не должны вступать в конфликт с целями всей системы; 5) восхождение от абстрактного к конкретному; 6) единство анализа и синтеза, логического и исторического; 7) выявление в объекте разнокачественных связей и их взаимодействия.

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

Проблема – понятие, характеризующее разницу между действительным и желаемым состояниями объекта. Проблема может быть стратегической и текущей; внезапной, или катастрофической, и плановой; объективной и субъективной (созданной человеком); технической, экологической, социальной, организационной, психологической, экономической и т. д. – понятие, характеризующее разницу между действительным и желаемым состояниями объекта. Проблема может быть внезапной, катастрофической, плановой, объективной, субъективной и т. п.

Прогноз – система аргументированных представлений о направлениях развития и будущем состоянии организации и ее окружения. – научное предвидение развития ситуации, состояния объекта прогнозирования на будущий период, последствий принимаемых решений.

Прогнозирование – метод планирования, в котором предсказание будущего опирается на накопленный опыт и текущие предположения относительно будущего.

Программированные решения – рутинные или повторяющиеся решения, а также такие, которые повторяются в соответствии с установленными правилами.

Программно-целевая технология (ПЦТ) – выдача руководителем заданий (целей, задач) с указанием средств, методов и времени их выполнения.

Процесс разработки управленческого решения – процесс, включающий следующие операции: 1) подготовка к работе; 2) выявление проблемы и формулирование целей; 3) поиск информации; 4) обработка информации; 5) выявление возможности ресурсного обеспечения; 6) ранжирование целей; 7) формулирование заданий; 8) оформление документов; 9) реализация заданий.

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

Рациональное решение – выбор, подкрепленный результатами объективного анализа; не зависит от опыта, накопленного в прошлом.

Регламентная технологии – выдача руководителем заданий (целей, задач) с указанием средств и их возможных ограничений, ориентировочных методов и времени их выполнения.

Решение – выбор альтернативы.

Риск – 1) возможность наступления событий с отрицательными последствиями в результате определенных решений или действий; 2) вероятность понести убытки или упустить выгоду; неуверенность в получении соответствующего дохода или убытка. Инвестиционный риск – риск обесценения капитальных вложений в результате действий органов государственной власти и управления.

Система – единство, состоящее из взаимозависимых подсистем (частей), каждая из которых привносит что-то конкретное в уникальные характеристики целого. Организации считаются открытыми системами, потому что динамично взаимодействуют с внешней средой. – это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого. Их взаимосвязь определяет ее структуру, устойчивость, адаптивность.

Система поддержки принятия решений – расширенная информационная система управления, способная обеспечить менеджеров средствами и данными, необходимыми для принятия решений.

Системный анализ – один из методов комплексного исследования трудно наблюдаемых свойств и отношений в объектах с помощью представления этих объектов в качестве систем и изучение свойств этих систем и взаимоотношений между целями и средствами их реализации.

Системный подход – методология исследования объектов как систем. Система состоит из двух составляющих: 1) внешнее окружение, включающее вход и выход системы, связь с внешней средой и обратную связь; 2) внутренняя структура – совокупность взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих процесс воздействия субъекта управления на объект, переработку входа в выход и достижение целей системы.

Факторный анализ – раздел многомерного статистического анализа.

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

Функционально-стоимостный анализ – метод системного исследования объектов (изделий, процессов, структур и т. п.), направленный на оптимизацию соотношения между полезным эффектом и совокупными затратами ресурсов за жизненный цикл применяемого по назначению объекта.

Функция – совокупность действий, относительно однородных по некоторому признаку, направленных на достижение заданной цели и подчиненной общей цели управления.

Цель – долгосрочный ориентир; характеристика поведения системы, направленного на достижение определенного конечного состояния.

Шкала оценок – прием, позволяющий распределять совокупность изучаемых объектов по степени выраженности общего для них свойства. Такое рас-

пределение основывается на субъективных оценках данного свойства, усредненных по группе экспертов.

Экономико-математические методы – методы анализа и оптимизации, которые применяются для выбора наилучших, оптимальных вариантов, определяющих хозяйственные решения в сложившихся или планируемых экономических условиях.

Экономико-математическое моделирование – описание процессов математическими методами с целью экспериментальной проверки параметров, процессов и взаимодействия элементов объекта, экономии ресурсов и повышения качества управленческих решений.

Экономический анализ – многочисленные методы для оценки затрат и выгод, а также относительной прибыльности деятельности.

Экономический эффект – критерий принятия управленческого решения, определяемый как разность результатов реализации инновационного или инвестиционного проекта и затрат на его осуществление за нормативный срок проекта.

Эксперимент – метод сбора данных, когда исследователь пытается определить степень влияния одной совокупности условий на другую путем моделирования ситуации, все параметры и результаты которой могут быть измерены.

Экспертные методы – методы анализа и прогнозирования, заключающиеся в выработке коллективного мнения группы специалистов в данной области.

Эффективность – растущая конкурентоспособность в результате повышения производительности и качества производства, а также улучшения человеческих отношений.

Эффективность объекта – результативность создания и использования объекта как отношение суммарного полезного эффекта к совокупным затратам за его жизненный цикл.

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.

Образец оформления титульного листа

РОСЖЕЛДОР

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования**

«Ростовский государственный университет путей сообщения»

(ФГБОУ ВПО РГУПС)

Кафедра «Государственное и муниципальное управление»

РЕФЕРАТ

по дисциплине «Методы принятия управленческих решений»

на тему: «**Методы оценки эффективности управленческих решений**»

Выполнил: Студент 3-го курса, гр. ГУБ-3-004,
Стерлядников Д.М.

Проверил: доцент, к.с.н. Большакова Г.И.

Ростов-на-Дону

2015

Образец оформления титульного листа

РОСЖЕЛДОР

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования**

«Ростовский государственный университет путей сообщения»

(ФГБОУ ВПО РГУПС)

Кафедра «Государственное и муниципальное управление»

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

по дисциплине «Методы принятия управленческих решений»

на тему: **«Ответственность за принятие и реализацию
управленческих решений»**

Выполнил:

Студент 4-го курса, гр. ЗГБ-4-705,
шифр: ЗГБ-13-6473,
Иванов С.П.

Проверил:

доцент, к.с.н. Большакова Г.И.

Ростов-на-Дону

2015

*Список наиболее употребительных и особых случаев сокращений
русских слов и словосочетаний*

А		ведомственный	вед.
автоматизированная система управления	АСУ	вестник	вестн.
автомобильный	автомоб.	включая	включ.
автор	авт.	включительно	включ.
автореферат	автореф.	внутренний	внутр.
административный	адм.	вопросы	вопр.
академик, академия	акад.	восточный	вост.
алфавитный	алф.	вспомогательный	вспом.
аналитическое описание	ан.	выполнил	выполн.
аналоговый	аналог.	выпуск	вып.
аннотация	аннот.	выпускные данные	вып. дан.
аспирант	асп.	высшее учебное заведение	вуз
ассистент	ассист.	высший	высш.
		выходные данные	вых. дан.
Б		Г	
библиография	библиогр.	глава	гл.
библиотека	б-ка	главный	гл.
брошюра	бр.	год	г.
бухгалтерский	бух.	город	г.
бюджетный	бюдж.	городской	гор.
В		государственный	гос.
введение	введ.	график	граф.
вводится	ввод.	гуманитарный	гуманит.

Д		издательство	изд-во
действительный член	д. чл.	изложение	излож.
директор	дир.	изменение	изм.
диссертация	дис.	изобретение	изобрет.
доклад	докл.	изучение	изуч.
доктор	д-р	иллюстрация	ил.
документ	док.	имени	им.
дополнение	доп.	инженер	инж.
доцент	доц.	информационный	информ.
другие	др.	информация	информ.
		исправление	испр.
Ж		исследовательский	исслед.
железная дорога	ж. д.	исторический	ист.
железнодорожный	ж.-д.		
журнал	журн.	К	
З		кандидат	канд.
заведующий	зав.	кафедра	каф.
завод	з-д	километр	км
заместитель	зам.	классификация	классиф.
записки	зап.	книга	кн.
заслуженный	засл.	количество	кол-во
И		комментарий	коммент.
известия	изв.	конгресс	конгр.
извлечение	извл.	конференция	конф.
издание	изд.	копейка	коп.

Л		О	
лаборатория	лаб.	общество	о-во
лист	л.	общий	общ.
литература	лит.	объединение	об-ние
М		объявление	объявл.
математический	мат.	оглавление	огл.
межвузовский	межвуз.	около	ок.
межобластной	межобл.	опубликованный	опубл.
межрегиональный	межрегион.	организация	орг.
межреспубликанский	межресп.	оригинал	ориг.
месяц	м-ц	ответственный	отв.
месячный	мес.	отдел	отд.
миллиард	млрд	отраслевой	отрасл.
миллиметр	мм	оформление	оформ.
миллион	млн	П	
министерство	м-во	патент	пат.
младший	мл.	педагогический	пед.
монография	моногр.	перевод	пер.
Н		переиздание	переизд.
название	назв.	переработка	перераб.
например	напр.	печатный	печ.
научно-исследовательский	н.-и.	практический	практ.
научный	науч.	председатель	пред.
нормативный	нормат.	преподаватель	преп.

приложение	прил.	следующий	след.
пример	прим.	смотри	см.
примечание	примеч.	собрание	собр.
проблема	пробл.	совещание	совещ.
продолжение	продолж.	содержание	содерж.
производственный	произв.	соответствующий	соотв.
производство	пр-во	составитель	сост.
промышленность	пром-ть	социальный	соц.
промышленный	пром.	сочинение	соч.
профессиональный	проф.	специальность	спец.
профессор	проф.	спецификация	специф.
Р		справочный	справ.
раздел	разд.	составитель	сост.
район	р-н	социальный	соц.
редактор	ред.	станция	ст.
редакционная коллегия	редкол.	старший	ст.
ремонтный	рем.	статья	ст.
реферат	реф.	степень	степ.
рецензия	рец.	страница	с.
рисунок	рис.	строительный	строит.
С		строительство	стр-во
сборник	сб.	студенческий	студ.
серия	сер.	Т	
симпозиум	симпоз.	таблица	табл.
систематический	сист.	так далее	т. д.

тезисы	тез.	философский	филоос.
теоретический	теорет.	финансовый	фин.
технический	техн.	фрагмент	фрагм.
технологический	технол.	Х	
типография	тип.	химический	хим.
то есть	т. е.	хозяйственный	хоз.
том	т.	Ц	
тому подобное	т. п.	цена	ц.
тонна	т	цифровой	цифр.
транспорт	трансп.	Ч	
труды	тр.	час	ч
тысяча	тыс.	часть	ч.
У		чертеж	черт.
универсальный	универс.	член	чл.
университет	ун-т	член-корреспондент	чл.-кор.
управление	упр.	Э	
утверждение	утв.	экземпляр	экз.
учебный	учеб.	экономический	экон.
учебник	уч-к	экспериментальный	эксперим.
Ф		энергетический	энерг.
факультет	фак.	Ю	
физико-математический	физ.-мат.	юбилейный	юбил.
физический	физ.	Я	
филиал	фил.	язык	яз.

Образец оформления иллюстраций

В соответствии с рисунком 1 видно, что приоритетным направлением самоопределения для учащихся старших классов средних школ являются вузы – 64 % опрошенных. Немногим более 10 % выбирают техникумы, около 6 % – СПТУ и курсы, а 3 % молодежи планируют начать трудовую жизнь.

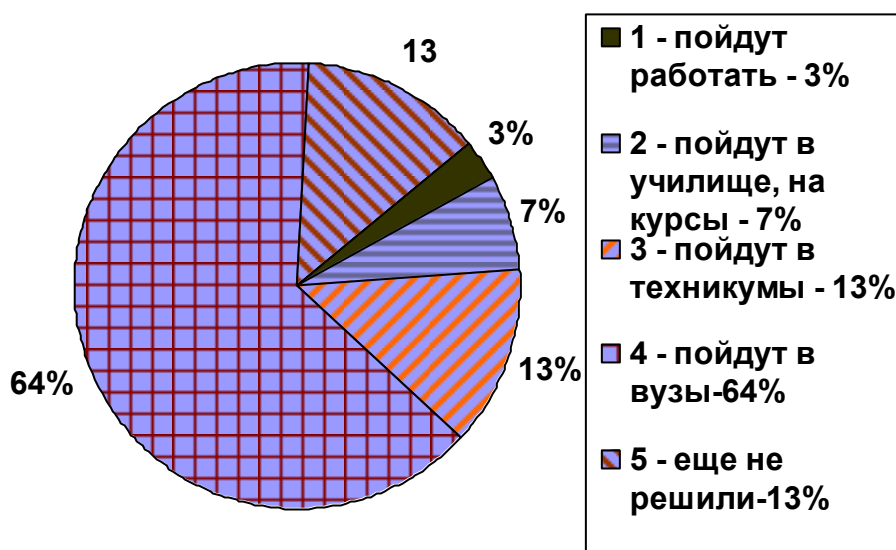


Рисунок 1 – Жизненные планы выпускников школы

Углубленный анализ тенденций взаимодействия трансформаций рынка труда и динамики изменения образовательных потребностей молодежи свидетельствует о том, что именно здесь определяется своеобразный модус регионализации профессионального образования. В какой мере и на каком основании перспективы развития системы общественного разделения труда в регионе будут определять реалии территориальной организации сети профессиональных учебных заведений? Как при этом будут взаимодействовать различные уровни системы профессиональной подготовки?

*Образец оформления сносок***ГЛАВА 2. МАЛОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО КАК СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ЯВЛЕНИЕ****2.1 История и социально-экономические предпосылки развития малого предпринимательства в России**

Предпринимательство – явление не новое для нашего государства. Современное российское предпринимательство имеет свои исторические корни. Изучение научных источников по этому вопросу подтверждает прерванную революцией 1917 г. связь времен.

Экономическая реальность в России конца XIX – начала XX вв. показывает взлет российского промышленного капитализма. Вот что писал в 1912 г. профессор экономики из Франции Э. Терри: «Если у большинства европейских наций события между 1912 и 1950 годами будут протекать так же, как они развивались между 1900 и 1912 годами, то к середине настоящего века Россия станет выше всех в Европе – как в отношении политическом, так и в отношении финансово-экономическом»¹.

Рассмотрение в данном исследовании исторического развития предпринимательства в России обусловлено необходимостью изучения предпосылок, условий, закономерностей и ключевых этапов становления основных видов российского предпринимательства, оценки его роли в формировании рыночной экономики России с целью применения исторического опыта предпринимательства, понимания роли подготовки людей для этого вида деятельности, для гарантированного включения страны в процесс цивилизованного развития.

¹ Бразоль Б.Л. Царствование императора Николая II. 1834–1917 в цифрах и фактах. – М.: Мысль. 1990.

*Образец оформления содержания***СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ	3
1 НАИМЕНОВАНИЕ ГЛАВЫ	5
1.1 Наименование параграфа	5
1.2 Наименование параграфа	9
2 НАИМЕНОВАНИЕ ГЛАВЫ	13
2.1 Наименование параграфа	13
2.2 Наименование параграфа	16
3 НАИМЕНОВАНИЕ ГЛАВЫ	18
3.1 Наименование параграфа	18
3.2 Наименование параграфа	20
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	22
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	23
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	25

Учебное издание

Большакова Галина Ивановна

МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Редактор Т.И. Исаева

Техническое редактирование и корректура Т.И. Исаевой

Подписано в печать 01.06.15. Формат 60×84/16.

Бумага газетная. Ризография. Усл. печ. л. 3,7.

Тираж экз. Изд. № 30. Заказ .

Редакционно-издательский центр ФГБОУ ВПО РГУПС.

Адрес университета: 344038, г. Ростов н/Д, пл. Ростовского Стрелкового
Полка Народного Ополчения, 2.