

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

**«БРАТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Базовая кафедра экономики и менеджмента**

Проректор по учебной работе

\_\_\_\_\_ Е.И. Луковникова

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

**Б1.Б.13**

**НАПРАВЛЕНИЕ ПОДГОТОВКИ**

**38.03.02 Менеджмент**

**ПРОФИЛЬ ПОДГОТОВКИ**

**Производственный менеджмент**

Программа прикладного бакалавриата

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

<b>1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ .....</b>	<b>3</b>
<b>2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ .....</b>	<b>4</b>
<b>3. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЪЕМА ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>5</b>
3.1 Распределение объёма дисциплины по формам обучения.....	5
3.2 Распределение объёма дисциплины по видам учебных занятий и трудоемкости .....	5
<b>4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>6</b>
4.1 Распределение разделов дисциплины по видам учебных занятий .....	6
4.2 Содержание дисциплины, структурированное по разделам и темам .....	7
4.3 Лабораторные работы.....	39
4.4 Практические занятия.....	39
4.5. Контрольные мероприятия: контрольная работа .....	40
<b>5. МАТРИЦА СООТНЕСЕНИЯ РАЗДЕЛОВ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ К ФОРМИРУЕМЫМ В НИХ КОМПЕТЕНЦИЯМ И ОЦЕНКЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>42</b>
<b>6. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ</b>	<b>43</b>
<b>7. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.....</b>	<b>43</b>
<b>8. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО – ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ» НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>44</b>
<b>9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ.....</b>	<b>45</b>
9.1. Методические указания для обучающихся по выполнению практических работ .....	45
9.2. Методические указания по выполнению контрольной работы.....	50
<b>10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ .....</b>	<b>55</b>
<b>11. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ .....</b>	<b>55</b>
<b>Приложение 1. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....</b>	<b>56</b>
<b>Приложение 2. Аннотация рабочей программы дисциплины .....</b>	<b>65</b>
<b>Приложение 3. Протокол о дополнениях и изменениях в рабочей программе .....</b>	<b>66</b>
<b>Приложение 4. Фонд оценочных средств для текущего контроля успеваемости по дисциплине.....</b>	<b>67</b>

# 1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

## Вид деятельности выпускника

Дисциплина охватывает круг вопросов, относящихся к организационно-управленческому виду профессиональной деятельности выпускника в соответствии с компетенциями и видами деятельности, указанными в учебном плане.

## Цель дисциплины

Цель изучения дисциплины "Методы принятия управленческих решений" состоит в формировании у обучающихся профессиональных компетенций в области менеджмента и планирования на основе развития способности анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений и овладения навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ.

## Задачи дисциплины

Задачи дисциплины определяются целью ее изучения и заключаются в освоении обучающимися следующих вопросов: роль менеджмента и планирования в деятельности современных предприятий; выявление и анализ взаимосвязи между функциональными стратегиями предприятий с целью подготовки сбалансированных управленческих решений; обоснование необходимости поэтапного контроля реализации бизнес-планов и учета условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, а также изучение методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента.

Задачи раскрыты в перечне планируемых результатов обучения по дисциплине.

Код компетенции	Содержание компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
1	2	3
ОПК-6	владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций	<b>Знать:</b> топологию управленческих решений и методы их принятия; <b>уметь:</b> выбирать при решении конкретных проблем определенные методы в соответствии с видом принимаемого управленческого решения; <b>владеть:</b> методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций
ПК-5	способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	<b>знать:</b> виды и содержание функциональных стратегий компаний, классификацию управленческих решений и особенности их разработки и принятия, а также обеспечение их сбалансированности; <b>уметь:</b> выявлять и анализировать

		<p>взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;</p> <p><b>владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методологией менеджмента;</li> <li>- методами принятия сбалансированных управленческих решений.</li> </ul>
ПК-7	<p>владение навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов/ умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ</p>	<p><b>знать:</b></p> <p>содержание бизнес-планирования, задачи поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, методический инструментарий реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ;</p> <p><b>уметь:</b></p> <p>координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ;</p> <p><b>владеть:</b></p> <p>методологическими основами планирования деятельности современных предприятий, методами реализации управленческих решений в области функционального менеджмента.</p>

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина Б1.Б.13 Методы принятия управленческих решений относится к базовой части.

Дисциплина базируется на знаниях, полученных при изучении таких учебных дисциплин, как: Б1.Б.9 Теория менеджмента, Б1.Б.15 Экономика организаций, Б1.В.06 Бизнес- планирование, Б1.В.01 Информационные технологии в менеджменте.

Основываясь на изучении перечисленных дисциплин, методы принятия управленческих решений представляет основу для изучения дисциплин: Б1.В.09 Стратегический менеджмент, Б1.В. 10.05 Планирование производства.

Такое системное междисциплинарное изучение направлено на достижение требуемого ФГОС уровня подготовки по квалификации бакалавр.

### 3. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЪЕМА ДИСЦИПЛИНЫ

#### 3.1. Распределение объема дисциплины по формам обучения

Форма обучения	Курс	Семестр	Трудоемкость дисциплины в часах						Контрольная работа	Вид промежуточной аттестации
			Всего часов (с экз.)	Аудиторных часов	Лекции	Лабораторные работы	Практические занятия	Самостоятельная работа		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>Очная</b>	3	5	180	51	17	-	34	102	кр	экзамен
<b>Заочная</b>	3	-	180	20	8	-	12	151	кр	экзамен
<b>Заочная (ускоренное обучение)</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Очно-заочная</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

#### 3.2. Распределение объема дисциплины по видам учебных занятий и трудоемкости

Вид учебных занятий	Трудоемкость (час.)	в т.ч. в интерактивной, активной, инновационной формах, (час.)	Распределение по семестрам, час
			5
1	2	3	4
<b>I. Контактная работа обучающихся с преподавателем (всего)</b>	51	18	51
Лекции (Лк)	17	6	17
Практические занятия (ПЗ)	34	12	34
Контрольная работа	+	-	+
Групповые (индивидуальные) консультации	+	-	+
<b>II. Самостоятельная работа обучающихся (СР)</b>	102	-	102
Подготовка к практическим занятиям	25	-	25
Выполнение контрольной работы	42	-	42
Подготовка к экзамену в течение семестра	35	-	35
<b>III. Промежуточная аттестация экзамен</b>	27	-	27
Общая трудоемкость дисциплины ..... час.	180	-	180
зач. ед.	5	-	5

#### 4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### 4.1. Распределение разделов дисциплины по видам учебных занятий

- для очной формы обучения:

№ темы	Наименование темы дисциплины	Трудоём- кость, (час.)	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу обучающихся и трудоёмкость; (час.)		
			учебные занятия		самостоят ельная работа обучаю- щихся
			лекции	практи- ческие занятия	
1	2	3	4	5	6
1.	Теоретические основы принятия управленческих решений	45	2	6	30
2.	Методологические основы принятия управленческих решений	45	4	8	30
3.	Методы принятия решений в различных условиях и ситуациях	63	11	20	42
<b>ИТОГО</b>		<b>153</b>	<b>17</b>	<b>34</b>	<b>102</b>

- для заочной формы обучения:

№ темы	Наименование темы	Трудоём- кость, (час.)	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу обучающихся и трудоёмкость; (час.)		
			учебные занятия		самостоят ельная работа обучаю- щихся*
			лекции	практи- ческие занятия	
1	2	3	4	5	6
1.	Теоретические основы принятия управленческих решений	50	2	2	45
2.	Методологические основы принятия управленческих решений	50	2	2	45
3.	Методы принятия решений в различных условиях и ситуациях	71	4	8	61
<b>ИТОГО</b>		<b>171</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>151</b>

#### 4.2. Содержание дисциплины, структурированное по разделам и темам

<i>№ темы</i>	<i>Наименование темы</i>	<i>Содержание лекционных занятий</i>	<i>Вид занятия в интерактивной, активной, инновационной формах, (час.)</i>
1	2	3	4
1.	<b>Теоретические основы принятия управленческих решений</b>	<p><b>Управленческое решение</b> – это обдуманый вывод о необходимости осуществления каких-либо действий для достижения целей организации, либо, наоборот, отказа от этих действий. Принятие решений составляет сущность управленческой деятельности.</p> <p><b>Объектом решения</b> всегда являются те или иные проблемы, т.е., теоретические вопросы, или практические ситуации, характеризующиеся невозможностью в данных условиях получить желаемый результат.</p> <p><b>Роль управленческих решений в процессе управления.</b> Принятие решений является наиболее важным видом деятельности, осуществляемой менеджерами, и представляет собой единовременный акт окончательного выбора одного из возможных вариантов действий по достижению целей организации. Необходимость принятия решений обусловлена тем, что организации под влиянием изменений внешней среды вынуждены адаптироваться к изменяющимся условиям функционирования с помощью обратных связей – информации о состоянии объекта управления, представленной в виде отклонений параметров объекта управления от целей, называемых проблемой.</p> <p><b>Проблема</b> (греч. задача) – в процессах управления есть противоречие целей и ситуации, разрешение которого определяет изменение ситуации в направлении принятой цели. Под ситуацией при этом понимают состояние объекта управления относительно выбранной цели.</p> <p><b>Цель</b> – есть желаемое состояние объекта управления. Содержание цели зависит от реальных возможностей субъекта управления и приемлемых ресурсов для ее достижения. Таким образом, на принятие</p>	<i>Лекции презентации 1</i>

		<p>решения оказывает влияние совокупность целей организации (стратегических, тактических, оперативных) и информации, поступающей в виде обратной связи о состоянии объекта управления (анализ ситуации).</p> <p>Исходными моментами управленческого процесса являются: целевая функция (цель) и отклонения (проблемы), а задачей управления является устранение этого отклонения через принятие управленческого решения, определяемого в этом случае как нахождение связей между существующим состоянием объекта управления (ситуацией) и желаемым (целью). Другими словами, задачей управления является ликвидация противоречия, возникающего между фактическим состоянием и желаемым состоянием, описываемым целью объекта управления.</p> <p>Управленческие решения являются важнейшим элементом процесса управления организацией, своеобразным центром, вокруг которого вращается жизнь организации. Решение можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие – как процесс, ведущий к появлению этого продукта. Во многих случаях от решений, принимаемых руководителями, зависят реальные возможности достижения целей организацией, ее эффективное функционирование.</p> <p>В организациях принимаются деловые решения, направленные на достижение целей организации. Деловые решения подразделяются на <u>экспертные и управленческие</u>.</p> <p>Экспертные решения носят рекомендательный характер и принимаются лицами (экспертами, аналитиками, консультантами), не имеющими линейных полномочий, связанных с управлением организацией. Управленческие решения принимаются линейными руководителями (ЛПР, лицами, принимающими решения) и направлены на достижение целей управления организацией.</p> <p>С позиций общей теории принятия решений <i>управленческое решение</i> – это выбор из множества наиболее предпочтительного варианта действий (альтернативы). Под</p>	
--	--	---	--



**решением** понимается: элемент множества возможных альтернатив; нормативный документ, регламентирующий деятельность системы управления; устные или письменные распоряжения о необходимости выполнения конкретного действия, операции, процесса; регламентируемая последовательность действий для достижения поставленной цели; нечто, отражающее осуществление поставленной цели (материальный объект, число, показатель и др.); реакция на раздражитель.

**Функции управленческих решений.** Ведущая роль и значение управленческого решения проявляется в его основных функциях: стратегической (направляющей), координирующей и мотивирующей.

*Стратегическая (направляющая) функция* отражает необходимость учета долговременной стратегии развития организации, которая проявляется в конкретных многообразных задачах. Управленческие решения являются своеобразным стержнем (направляющей) для реализации общих функций менеджмента: планирования, организации, мотивации и контроля.

*Координирующая функция* решений показывает необходимость согласования действий для реализации качественных решений в установленные сроки.

*Мотивирующая функция* решений реализуется через систему организационных воздействий (приказы, распоряжения), экономических стимулов, социальных оценок (самоутверждение и творческая самореализация личности).

**Классификация управленческих решений:**

*1. По степени влияния на будущее организации:*

- стратегические – определяют цели и пути развития (принимаются на высшем уровне управления организацией);
- тактические – определяют конкретные способы достижения целей (принимаются на низовых уровнях управления).

*2. По масштабам:*

- глобальные – затрагивают организацию в целом;

		<p>- локальные – касаются одной стороны ее деятельности.</p> <p><i>3. В соответствии с временным горизонтом:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- перспективные решения – последствия которых ощущаются длительное время(например, об инвестировании средств);</li> <li>- текущие – ориентированные на нужды сегодняшнего дня (например, о премировании рабочего за конкретное достижение).</li> </ul> <p><i>4. В зависимости от продолжительности периода реализации:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- долгосрочные решения – свыше 5 лет– имеют прогнозный характер;</li> <li>- среднесрочные решения – от 1 до 5 лет– отражаются в целевых программах;</li> <li>- краткосрочные решения – до 1 года– отражаются в оперативных распоряжениях.</li> </ul> <p><i>5. По направленности воздействия</i> решения могут быть внешние и внутренние.</p> <p><i>6. По степени обязательности исполнения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- директивные решения – принимаются высшими органами управления по поводу наиболее важных проблем и предназначены для неукоснительного исполнения;</li> <li>- рекомендательные решения – готовятся совещательными органами (комитетами и комиссиями) и их исполнение желательно, но не обязательно, т.к., те, к кому эти решения относятся, формально не подчиняются тем, кто их принимает.</li> </ul> <p><i>7. По количеству лиц, вовлеченных в процесс принятия решения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- единоличные – принимаются одним человеком, без совета с окружающими;</li> <li>- консультативные решения - принимаются после совета с подчиненными или экспертами;</li> <li>- совместные – разрабатываются в результате взаимного согласия всех участников на основе консенсуса;</li> <li>- парламентские – базируются на согласии большинства.</li> </ul> <p><i>8. По широте охвата:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- общие решения – касаются одинаковых для всех проблем (например, о времени начала и окончания рабочего дня);</li> </ul>	
--	--	---	--

		<p>- специальные – относятся к узким вопросам.</p> <p>9. <i>С точки зрения предопределенности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- запрограммированные – имеют определенный механизм реализации;</li> <li>- незапрограммированные решения – принимаются в новых, неординарных обстоятельствах, когда требуемые шаги трудно заранее предугадать.</li> </ul> <p>10. <i>По сфере реализации</i> (производство, сбыт, научные исследования, кадровая работа и т.д.)</p> <p>11. <i>По содержанию</i> (технические, экономические и т.п.)</p> <p>12. <i>По методологии принятия:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- интуитивное решение – имеет в своей основе предположение, что его выбор правилен;</li> <li>- адаптационное решение – предполагает осуществление тех шагов, которые в аналогичной ситуации в прошлом были успешными;</li> <li>- рациональное решение – основывается на строгом научном анализе.</li> </ul> <p>13. <i>По степени и уровню информационной обеспеченности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- детерминированные - принимаются в условиях определенности, при наличии полной информации о проблемной ситуации;</li> <li>- вероятностные - принимаются в условиях риска, т.е. при отсутствии полной и достоверной информации о проблеме;</li> <li>- неопределенные - принимаемые в условиях неопределенности, т.е. при отсутствии необходимой информации по проблеме.</li> </ul> <p>Деятельность любого руководителя связана с непрерывной разработкой и принятием решений. Несмотря на разнообразие проблем, по которым принимаются решения, сам процесс разработки и принятия любого решения представляет собой однозначно определенный и последовательный ряд действий (анализ поступившей информации, разработка вариантов решения, их оценка и т. д.), осуществляемых в определенной последовательности. Поэтому появляется возможность разработки типовой процедуры (алгоритма) принятия решений, придерживаясь которой,</p>	
--	--	---	--

		<p>руководитель организует работу по подготовке любого решения, не упуская необходимых действий. Такого рода типовая процедура представлена ниже.</p> <p><b>Процедура разработки и принятия решения.</b></p> <p>Этап I. Формулировка задачи:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Установление причин возникновения ситуации.</li> <li>2. Выявление средств реализации решения.</li> <li>3. Установление цели решения (ликвидировать недостаток, выбрать рациональную форму организации труда и т.п.).</li> <li>4. Установление ограничений при выборе решения.</li> <li>5. Определение критериев при выборе решения.</li> </ol> <p>Этап II. Разработка вариантов решения (поиск решения):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формулировка вариантов и их конкретизация.</li> <li>2. Поиск неординарных прогрессивных решений.</li> <li>3. Отбор наиболее реальных решений для конкретных условий и установленных ограничений.</li> </ol> <p>Этап III. Оценка вариантов решения и выбор оптимального:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выбор методов оценки эффективности решения.</li> <li>2. Оценка различных вариантов по ранее установленным критериям.</li> </ol> <p>Этап IV. Принятие решений:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Привлечение к принятию решения коллективного мнения (если есть необходимость).</li> <li>2. Обсуждение решения.</li> <li>3. Утверждение решения.</li> </ol> <p>Этап V. Реализация и контроль исполнения решений:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Организация выполнения решения (задание, ответственные, исполнители, сроки и способы выполнения, формы, приказы, распоряжения, планы организационно-технических мероприятий и т.п.).</li> <li>2. Контроль за выполнением.</li> </ol> <p>Этап VI. Оценка принятого решения:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проверка действия решения - позволяет руководителю выявить ошибки, допущенные при принятии решения и тем самым предотвратить их повторение.</li> <li>2. Корректировка решения (при необходимости).</li> </ol>	
--	--	--	--

		<p><b>Требования, предъявляемые к управленческим решениям.</b> Для того чтобы быть эффективным, решение должно удовлетворять ряду требований:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Реалистичность.</li> <li>• Своевременность.</li> <li>• Правомочность.</li> <li>• Рентабельность.</li> <li>• Реализуемость.</li> <li>• Гибкость.</li> <li>• Подконтрольность.</li> </ul>	
2.	<p><b>Методологические основы принятия управленческих решений</b></p>	<p><b>Понятие методологии принятия управленческих решений: подход, принципы, методы, методика.</b> Важность процесса принятия решений была осознана человечеством одновременно с началом его сознательной коллективной деятельности. Поэтому вслед за возникновением и развитием теории управления возникла и развивалась теория управленческих решений. Проблемы управленческих решений находятся на стыке многих областей науки. Различные направления науки рассматривают построение научной теории принятия решений. Это теории: полезности, вероятности и надежности, оптимизации и математической статистики. В последнее время, ведутся интенсивные исследования в новой интересной области знаний, называемой «Управленческим предвидением». В теории принятия решений можно выделить <b>три концептуальных подхода:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Качественно-предметная концепция (дескриптивный подход).</li> <li>2. Концепция математического выбора решений (нормативный подход).</li> <li>3. Комплексная концепция управленческих решений.</li> </ol> <p>Дескриптивная теория принятия решений направлена на эмпирическое исследование и описание поведения отдельных лиц и групп людей в процессе принятия решений. Она носит ярко выраженный объясняющий, а не предписывающий характер. В ней используются психологические модели, в которых учитываются процессы и силы, объясняющие реальное поведение руководителя. Целью является выявление закономерностей формирования решения в процессе взаимодействия исходных</p>	<p><i>Лекции презентации 1</i></p>

параметров решаемой проблемы и характеристик субъекта (индивидуального или коллективного), принимающего решение. Развитие дескриптивной теории принятия решений имеет большое значение для углубления познания сущности управленческой работы и для развития нормативной теории принятия решений (исследование поведения субъектов управления в реальных условиях позволяет выявлять скрытые характеристики действительных движущих сил данных субъектов).

Для разработки управленческих решений, менеджеру необходимо не только обладать теоретическими знаниями, богатым опытом, управленческим предвидением но и достаточно квалифицированно применять на практике:

- методологию разработки управленческого решения;
- методы разработки управленческих решений;
- организацию разработки управленческого решения;
- оценку качества управленческих решений.

Дадим краткую характеристику этому инструментарию. *Методология развития управленческого решения* – это деятельность по разработке управленческого решения, включающая: формулирование цели управления, выбор методов разработки решений, критериев оценки альтернатив, составление логических схем выполнения этапов.

*Методы разработки управленческих решений* включают в себя способы и приемы выполнения операций, необходимых в разработке управленческих решений. Это способы анализа, обработки информации, выбора альтернативных вариантов действий и пр.

*Организация разработки управленческого решения* – упорядочение деятельности отдельных структурных подразделений на основе регламентного управления и разделения ответственности.

Под регламентом управления понимается описание порядка управленческих решений, которым четко определяется, кто, когда и в каких условиях решает конкретные задачи и кто несет ответственность за их успешную реализацию.

		<p><i>Регламент</i> – совокупность правил, определяющих порядок работы различных органов, предприятий, организаций, учреждений.</p> <p>Использование регламентов в управлении позволяет исключать ошибки, снижать субъективизм и неопределенность в решении задач, а также способствует формированию ответственности руководителей и исполнителей за реализацию управленческих решений.</p> <p><i>Регламентное управление</i> научно обосновано и методически прописано, однако изменения во внутренней среде организации и ее внешнем окружении вызывают необходимость постоянного внесения дополнений и уточнений в регламентное управление.</p> <p><i>Система регламентного управления</i> состоит из нескольких документов, составленных на разных стадиях процесса управления, основными из которых являются нормы управления, классификаторы задач, информационные таблицы, схемы функционирования системы и т. д.</p> <p><i>Нормы управления</i> – это исходные организационные нормативы, в которых отражена в наглядной форме логика процесса решения взаимосвязанных задач управления: когда и как должна быть решена конкретная задача, кто участвует в ее решении, кто несет ответственность за организацию выполнения решения, какая информация необходима для решения. В нормальных управления указывается схема реализации задачи и адрес, место, куда передаются документы.</p> <p>Отметка руководителя или исполнителя в приеме документа означает принятие ответственности за реализацию решения. Нормализованное описание реального процесса управления включает выполнение трех видов работы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- разработку и утверждение информационных таблиц;</li> <li>- разработку и утверждение нормалей;</li> <li>- составление аналитических заключений.</li> </ul> <p><i>Информационная таблица</i> – это документ, на основе которого разрабатываются нормалю управления. Нормалю разрабатываются по задачам, выполняемым структурными подразделениями аппарата управления предприятия, визируются исполнителем и</p>	
--	--	--	--

одобряются руководством. Нормали позволяют графически представить каждую задачу процесса управления с указанием исполнителей, входящей и исходящей информации, сроков выполнения задачи и взаимодействия различных органов при ее реализации. Каждой задаче на схеме соответствует одна вертикаль, элементы схем изображаются символами и имеют код. Применение регламентного управления заканчивается составлением аналитических таблиц как предложений по совершенствованию процесса управления, где отмечаются задачи, требующие уточнения, и задачи, которые в настоящее время решить нельзя. Такое управление дает четкое разделение управленческого труда и повышает ответственность исполнителей за качество и сроки разработки управленческих решений, за современное использование результатов.

*Технология разработки управленческого решения* – вариант последовательности операций разработки решения, выбранный по критериям рациональности их осуществления, квалификации персонала, использования специальной техники, конкретных условий выполнения работы.

*Качество управленческого решения* – совокупность свойств, которыми обладает управленческое решение, отвечающих в той или иной мере потребностям успешного разрешения проблемы (своевременность, адресность, конкретность).

**Методы принятия решений.** Метод – способ достижения цели, определенным образом упорядоченная деятельность. Основные причины неработоспособности методов принятия решений: 1) недостоверные исходные допущения; 2) информационные ограничения; 3) чрезмерная стоимость; 4) неправильное применение (например, из-за сложности или страха пользователей).

**Методология** как «учение о методах познания и преобразования действительности» выделяет четыре основных метода: сравнение, анализ, синтез и абстрагирование. Сравнение – установление различия и сходства исследуемых проблем, факторов, ограничений, альтернатив и др. Анализ – мысленное разложение общего на части



(объекта на составляющие элементы). Синтез – мысленное объединение в единое целое выделенных, анализируемых элементов. Абстрагирование – выделение существенных элементов в анализируемом объекте.

Методология управленческих решений использует все вышеперечисленные методы и формирует специфические приемы принятия управленческих решений. **Методы принятия управленческих решений** являются регламентируемыми действиями и способами по решению управленческих задач выбора альтернатив.

Системная последовательность принятия решений в самом общем виде включает этапы анализа (диагностики), целевыявления и проектирования (поиска средств достижения целей), реализации и оценки результатов и применима для принятия решений в самых разных и сложных системах управления.

Классификация методов обоснования управленческих решений формирования экономической политики, выстроенная на основе системной последовательности принятия решений, представлена на рис. 1.

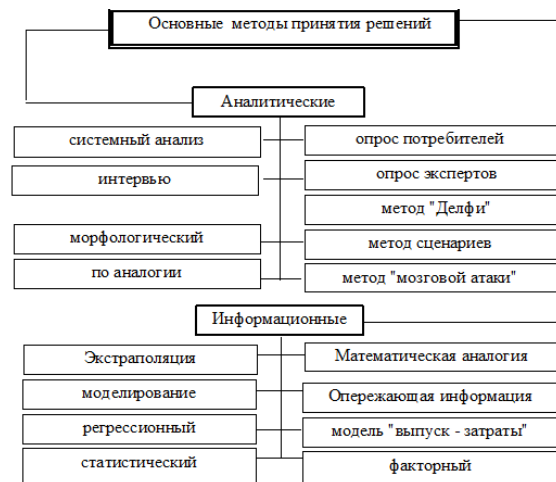


Рис.1.7. – Классификация методов, используемых при принятии управленческих решений

Методы принятия решений делятся 1) по видам: а) методы получения информации, б) методы прогнозирования, в) методы моделирования, г) методы генерации альтернатив, д) методы выбора альтернативы и др.; 2) по содержанию: а) количественные (линейное и динамическое программирование, теория игр, сетевые модели и т. п.), б)

		<p>качественные (экспертные, мозговой штурм и т. п.) и в) неформальные (использование газет, журналов, шпионаж и т. п.); 3) по числу лиц, принимающих решение: а) индивидуальные и б) коллективные (групповые). <b>Достоинства и недостатки коллективных методов</b></p> <p><b>Достоинства:</b> 1) повышается качество принимаемых решений; 2) увеличивается роль работника в управлении организацией; 3) снижается ответственность руководителя; 4) повышается степень доверительности в межличностных отношениях; 5) усиливается интерес подчиненных к работе; 6) уменьшается сопротивление работников решениям. <b>Главные недостатки коллективных методов:</b> высокая стоимость и отсутствие оперативности.</p>	
3.	<p><b>Методы принятия решений в различных условиях и ситуациях</b></p>	<p><b>Условия и ситуации, в которых принимаются решения,</b> могут быть связаны с:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- риском;</li> <li>- неопределенностью;</li> <li>- многокритериальностью;</li> <li>- конфликтностью.</li> </ul> <p>Следовательно решения могут приниматься в условиях риска, в условиях неопределенности и многокритериальности и в условиях конфликтных ситуаций.</p> <p>При принятии решения вне зависимости от ситуации существуют некоторые правила принятия решений. Правило принятия решения – это критерий, по которому выносится суждение об оптимальности данного конкретного исхода. Существует два типа правил. Один использует численные значения вероятных исходов, второй – использует данные значения.</p> <p>К <b>первому типу</b> относятся следующие правила принятия решений:</p> <p><b>Максимаксное решение</b> – это решение, при котором принимается решение по максимизации максимально возможных доходов. Данный метод очень оптимистичен, то есть не учитывает возможные потери и, следовательно, самый рискованный.</p> <p><b>Максиминное решение</b> – это решение, при котором максимизируется минимально возможный доход. Данный метод в большей степени учитывает</p>	<p><i>Лекции презентации 4</i></p>

отрицательные моменты различных исходов и является более осторожным подходом к принятию решений.

**Минимаксное решение** – это решение, при котором минимизируются максимальные потери. Это наиболее осторожный подход к принятию решений и наиболее учитывающий все возможные риски. Под потерями здесь учитываются не только реальные потери, но и упущенные возможности.

**Критерий Гурвича.** Данный критерий является компромиссом между максиминным и максимаксным решениями и является одним из самых оптимальных.

Ко **второму типу** принятия решений относятся решения, при которых кроме самих возможных доходов и потерь учитываются вероятности возникновения каждого исхода. К данному типу принятия решений относятся, например, правило максимальной вероятности и правило оптимизации математического ожидания. При данных методах обычно составляется таблица доходов, в которой указываются все возможные варианты доходов и вероятности их наступления. При использовании правила максимальной вероятности соответственно выбирается по одному из правил первого типа один из исходов, имеющий максимальную вероятность.

При использовании правила оптимизации математических ожиданий, высчитываются математические ожидания для доходов или потерь и затем выбирается оптимальный вариант.

Так как значения вероятностей со временем изменяются, при применении правил второго типа обычно используется проверка правил на чувствительность к изменениям вероятностей исходов.

Кроме того, для определения отношения к риску используется понятие полезности. То есть для каждого возможного исхода кроме вероятности рассчитывается полезность данного исхода, которая также учитывается при принятии решений.

Для принятия оптимальных решений применяются следующие методы:

- платежная матрица;
- дерево решений;
- методы прогнозирования.

**Платежная матрица** – один из методов

статистической теории решений, оказывающий помощь руководителю в выборе одного из нескольких вариантов. Особенно полезен в ситуации, когда руководитель должен установить, какая стратегий в наибольшей мере будет способствовать достижению целей. В самом общем виде матрица означает, что платеж зависит от определенных событий, которые фактически совершаются. Если событие или состояние природы не случается на деле, платеж неизменно будет другим.

В целом платежная матрица полезна, когда:

имеется разумно ограниченное число альтернатив или вариантов стратегии для выбора между ними.

то, что может случиться, с полной определенностью не известно.

Результаты принятого решения зависят от того, какая именно выбрана альтернатива, и какие события в действительности имеют место.

Кроме того, руководитель должен иметь возможность объективно оценить вероятность релевантных событий и рассчитать ожидаемое значение такой вероятности.

Вероятность прямо влияет на определение ожидаемого значения – основного понятия платежной матрицы. Ожидаемое значение альтернативы или варианта – это сумма возможных значений, умноженных на соответствующие вероятности.

Определив ожидаемое значение каждой альтернативы и расположив результаты в виде матрицы, руководитель без труда может выбрать наиболее оптимальный вариант.

**Дерево решений** – метод науки управления – схематичное представление проблемы принятия решений – используется для выбора наилучшего направления действий из имеющихся вариантов.

Метод дерева решений может применяться как в ситуациях, в которых применяется платежная матрица, так и в более сложных ситуациях, в которых результаты одного решения влияют на последующие решения. То есть дерево решений – удобный метод для принятия последовательных решений.

**Методы прогнозирования**

Прогнозирование – метод, в котором используется как накопленный в прошлом опыт, так и текущие допущения насчет будущего с целью его определения. Результат качественного прогнозирования может служить основой планирования. Существуют различные разновидности прогнозов: экономические прогнозы, прогнозы развития технологии, прогнозы развития конкуренции, прогнозы на основе опросов и исследований, социальное прогнозирование.

Все типы прогнозов используют различные методы прогнозирования. Методы прогнозирования включают в себя:

- неформальные методы;
- количественные методы;
- качественные методы.

**Неформальные методы** включают в себя следующие виды информации:

*Вербальная информация* – это наиболее часто используемая информация для анализа внешней среды. Сюда относят информацию из радио- и телепередач, от поставщиков, от потребителей, от конкурентов, на различных совещаниях и конференциях, от юристов, бухгалтеров и консультантов. Данная информация легкодоступна, затрагивает все основные факторы внешнего окружения, представляющие интерес для организации. Однако она очень изменчива и нередко неточна.

*Письменная информация* – это информация из газет, журналов, информационных бюллетеней, годовых отчетов. Эта информация обладает теми же достоинствами и недостатками, что и вербальная информация.

*Промышленный шпионаж*

**Количественные методы прогнозирования** используются, когда есть основания считать, что деятельность в прошлом имела определенную тенденцию, которая может продолжиться и в будущем, и когда достаточно информации для выявления таких тенденций. К количественным методам относятся:

*Анализ временных рядов.* Он основан на допущении, согласно которому случившееся в прошлом дает достаточно хорошее приближение к оценке будущего. Проводится с помощью таблицы или графика.

		<p><i>Причинно-следственное (казуальное) моделирование.</i> Наиболее математически сложный количественный метод прогнозирования. Используется в ситуациях с более чем одной переменной. Казуальное моделирование – прогнозирование путем исследования статистической зависимости между рассматриваемым фактором и другими переменными. Из казуальных прогностических моделей самыми сложными являются эконометрические модели, разработанные с целью прогнозирования динамики экономики.</p> <p><b>Качественные методы прогнозирования</b> подразумевает прогнозирование будущего экспертами. Существует 4 наиболее распространенных метода качественного прогнозирования:</p> <p><i>Мнение жюри</i> – соединение и усреднение мнений экспертов в релевантных сферах. Неформальная разновидность данного метода – «мозговой штурм».</p> <p>Совокупное мнение сбытовиков. Мнение дилеров или предприятий сбыта очень ценно, так как они имеют дело непосредственно с конечными потребителями и знают их потребности.</p> <p><i>Модель ожидания потребителя</i> – прогноз, основанный на результатах опроса клиентов организации.</p> <p><i>Метод экспертных оценок.</i> Он представляет собой процедуру, позволяющую группе экспертов приходиться к согласию. По данному методу эксперты из различных областей заполняют опросник по данной проблеме. Затем им дают опросники, заполненные другими экспертами, и просят пересмотреть свое мнение либо аргументировать первоначальное. Процедура проходит 3-4 раза, пока в результате не будет выработано общее решение. Причем все опросники анонимны, как и анонимны сами эксперты, то есть эксперты не знают, кто еще входит в группу.</p> <p>Ситуация с принятием <i>стратегических</i> решений усугубляется тем, что в республике еще нет достаточного количества высококвалифицированного управленческого персонала, то есть менеджеров, подготовленных управлять и принимать решения в условиях рыночной</p>	
--	--	---	--

		<p>экономики. Это касается как предприятий и организаций, так и Правительства. Кроме того, постоянно изменяющаяся правовая база не позволяет делать долговременных прогнозов, на основе которых могли бы приниматься стратегические решения.</p> <p>База для обучения менеджеров только складывается, но из-за общего кризиса и кризиса системы образования, ВУЗы не в состоянии подготовить достаточно квалифицированных менеджеров. Кроме всего прочего, чтобы быть настоящим менеджером необходимо иметь большой стаж работы.</p> <p>Что касается принятия <i>тактических</i> решений, то с этим ситуация складывается лучше. Тактические решения менее зависят от времени, следовательно, быстро изменяющаяся и не очень предсказуемая ситуация создают меньше препятствий для принятия правильного решения.</p> <p>Однако и здесь не все гладко. Это связано с тем, что из-за недостатка релевантной информации не всегда возможно принимать решения, используя научные методы (моделирование, прогнозирование, и т.д.). Большое количество руководителей вообще незнакомо с научными методами принятия решений, используемыми в науке управления.</p> <p>Кроме того, в нашей стране отсутствует информационная инфраструктура, которая бы позволила в короткие сроки и с небольшими затратами получить информацию, необходимую для принятия решений. На достаточно низком уровне находится компьютерная грамотность. Недостаточно специализированных организаций по проведению различных исследований.</p> <p>Большим минусом также является несовершенная и постоянно изменяющаяся правовая база, наличие коррупции в структуре управления государством.</p> <p>Однако не во всех отраслях экономики дела обстоят таким образом. В финансово-банковском секторе, жестко контролируемом НБМ, ситуация с принятием решений, несмотря на кризис, лучше. Это связано с тем, что в банках, наряду с поколением руководителей, получивших образование в период существования административно-</p>	
--	--	--	--

командной системы управления, очень много молодых кадров (25-35 лет). Новое поколение, изучавшее менеджмент и результаты его применения в развитых странах, стремится использовать полученные знания. Недостаток опыта у них компенсируется наличием более опытных руководителей. Кроме того, здесь в большей степени используется принцип делегирования полномочий, что также увеличивает оптимальность принимаемых решений. Банки Молдовы поддерживают связи с банками развитых стран, что позволяет руководителям различных уровней банковского сектора на практике ознакомиться с работой менеджеров в развитых странах.

Процесс принятия решений – процесс психологический. Люди, принимая решения, не всегда принимают логичные решения. Решения варьируются от спонтанных до высокологичных. Поэтому процессы принятия решений делятся на имеющий интуитивный, основанный на суждениях и рациональный характер, хотя решение редко относится к какой либо одной категории.

**Интуитивное решение** – это решение, принятое только на основе того, что руководитель имеет ощущение того, что оно правильно. При этом руководитель не рассматривает все возможные варианты, не учитывает все их преимущества и недостатки и не нуждается в понимании ситуации.

**Решения, основанные на суждениях**, часто кажутся интуитивными, так как их логика не очевидна. Такое решение – это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случалось в сходных ситуациях раньше для того, чтобы спрогнозировать результат альтернативных решений в существующей ситуации. Такой метод принятия решений обладает как положительными, так и отрицательными сторонами. Положительным является то, что действительно многие ситуации имеют тенденцию к повторению и применение такого метода принятия решений позволяет сэкономить время и деньги, так как решение принимается руководителем очень быстро и без сбора дополнительной информации и ее анализа. Однако такие



решения принимаются на базе здравого смысла, который в истинном его понимании встречается очень редко. Кроме того, информация, на основе которой принимается данное решение, может быть искажена потребностями людей и другими факторами. Также суждения не позволяют принимать правильные решения в уникальных или абсолютно новых ситуациях, так как лицо, принимающее решение не обладает необходимым опытом для обоснования выбора. Так как суждение всегда опирается на опыт, оно смещает ориентацию принятия решения в направлении, знакомое руководителю по предыдущим ситуациям. Это может привести к тому, что руководитель упустит новые альтернативы.

Решение принимается в условиях определенности, когда руководитель может с точностью определить результат каждого альтернативного решения, возможного в данной ситуации. Сравнительно мало организационных или персональных решений принимается в условиях определенности. Однако они все-таки имеют место. Кроме того, элементы сложных крупных решений можно рассматривать как определенные. Уровень определенности при принятии решений зависит от внешней среды. Он увеличивается при наличии твердой правовой базы, ограничивающей количество альтернатив и снижающей уровень риска.

#### ***Методы сравнительного и факторного анализа***

Сравнение наиболее распространенный способ анализа состояния управляемого объекта: целевого (запланированного) и фактического (реального) по определенной сумме параметров. Существует несколько форм сравнения: с планом; с прошлым периодом; с лучшим (бенчмаркинг); со средними данными.

Основная проблема сравнения – сопоставимость данных, что особенно актуально при проведении сравнения с прошлыми периодами, сравнение по средним данным. Экономический анализ как наука разработал достаточное количество приемов по сравнению данных. Под факторным (экономическим) анализом понимается постепенный

переход от исходной факторной системы (результатирующий показатель) к конечной факторной системе, раскрытие полного набора прямых, количественно измеримых факторов, оказывающих влияние на применение результативного показателя.

Постановка задачи факторного анализа: пусть  $y=f(x_i)$  – некоторая функция, характеризующая изменение некоторого результативного показателя или процесса;  $x_1, x_2, \dots, x_n$  – факторы, от которых зависит функция  $y=f(x_i)$ . Задана функциональная детерминированная форма связи изучаемого показателя  $y$  с набором факторов  $x_1, x_2, \dots, x_n$ :  $y=f(x_1, x_2, \dots, x_n)$ . Пусть показатель  $y$  получил приращение ( $\Delta y$ ) за анализируемый период. Требуется определить, какой частью численное приращение функции  $y=f(x_1, x_2, \dots, x_n)$  обязано приращению каждого аргумента (фактора).

Сформулированная таким образом задача есть постановка задачи прямого детерминированного факторного анализа. Примерами прямого детерминированного факторного анализа являются: анализ влияния производительности труда и численности работающих на объем произведенной продукции ( $y$  – объем продукции;  $x, z$  – факторы; задана функциональная форма связи  $y=x*z$ ); анализ влияния величины прибыли, стоимости основных производственных фондов и нормируемых оборотных средств на уровень рентабельности ( $y$  – уровень рентабельности;  $x, z, v$  – соответствующие факторы; заданная функциональная форма связи  $y=x/(z+v)$ ).

**Методы моделирования.** К основным методам моделирования, используемым на этапе диагностики проблем относятся: экономико-математическое моделирование (ЭММ), экономический анализ, теория очередей, теория запасов. Экономико-математическое моделирование основывается на использовании однофакторных и многофакторных моделей. Применяются однофакторные модели следующих видов: линейные модели, парабола и гипербола; многофакторные модели: линейная и логарифмическая. Наиболее часто применяются линейные модели – однофакторные и многофакторные.

**Теория массового обслуживания** (теория очередей) применяется для решений, связанных с ситуациями ожидания. Она помогает принять решение, устанавливающее определенное равновесие между размерами упущенной выгоды (доходов) и величиной дополнительных затрат в сервисных организациях. Клиенты, не желающие стоять в очереди, представляют упущенную выгоду. Время ожидания можно сократить за счет увеличения количества операторов, обслуживающих систему, что ведет к увеличению затрат. В основе расчетов лежит известная формула Пуассона.

Основными характеристиками модели теории очередей являются количество каналов обслуживания, среднее время обслуживания одного клиента, количество клиентов, время ожидания обслуживания и др. На основе выполненных расчетов определяется необходимое количество каналов обслуживания при допустимом, с точки зрения клиента, ожидании обслуживания.

Использование **теории запасов** позволяет установить равновесие между затратами на создание запасов и издержками, связанными с потерями в случае нарушения производственного процесса. Запасы называют «бездействующими

**Методы прогнозирования.** Методы прогнозирования используются для предвидения изменений и последствий влияния внешней и внутренней среды на организацию и подразделяются на количественные и качественные. К **качественным** методам прогнозирования относятся в основном методы предвидения спроса, такие как мнение потребителей, мнение покупателей, мнение опытных менеджеров, рыночные тесты. С помощью этих методов определяют, как изменится объем и структура продаж в зависимости от цены товара, местонахождения и уровня доходов клиентов и других факторов.

К **количественным** методам прогнозирования относят анализ временных рядов (АВР) и корреляционно-регрессионный анализ (КРА).

**АВР** позволяет сделать выводы о текущем изменении показателей во времени.

Прогнозирование на основе анализа временных рядов (АВР) использует

методы экспоненциального сглаживания, экспоненциального сглаживания с учетом линейного тренда, экспоненциального сглаживания с учетом сезонной аддитивной компоненты.

**Метод корреляционно-регрессионного анализа (КРА)** построен на использовании моделей причинного прогнозирования, которые содержат ряд переменных, имеющих отношение к предсказываемой переменной. В основе корреляционного анализа лежит расчет коэффициентов корреляции, которые показывают степень, или силу линейной взаимосвязи.

После определения связи между этими переменными строится статистическая модель, которая и используется для прогноза. Наиболее часто используемой количественной моделью является модель линейного регрессионного анализа.

**Методы ситуационного анализа.**

**Ситуационный анализ** – это комплексные технологии подготовки, принятия и реализации управленческого решения, в основе которых – анализ отдельно взятой управленческой ситуации. Методы ситуационного анализа призваны оказать ЛПР помощь в проведении анализа ситуации, установлении факторов, определяющих ее развитие, формулировки критериев и ограничений принятия управленческого решения. Фактически эти методы позволяют произвести сбор и обработку информации, необходимой для диагностики проблемы и формулировки критериев и ограничений принятия управленческих решений.

Методы ситуационного анализа предполагают генерацию экономических сценариев и детерминированное факторное моделирование реакции системы на сгенерированный сценарий, измеряемое по финансовым результатам системы. Всем сценариям в генеральной их совокупности присваиваются вероятностные веса. Таким образом, итоговый ожидаемый финансовый результат интерпретируется как матожидание случайной величины показателя, распределенной в соответствии с исходным весовым распределением входных сценариев

Метод ситуационного анализа в качестве объекта исследования использует новую ситуацию объекта управления. Типичными

проблемами ситуативного характера являются, например, международные конфликты и кризисы. В случае рассмотрения проблем иного типа эффективны другие методы. Ситуационный анализ (СА) позволяет организовывать и направлять процесс активного сбора, оценки и переработки имеющейся первичной информации и воспроизводства новой, вторичной информации как аналитического, так и прогнозного характера.

**Методы активизации мышления.** На этапе разработки вариантов решений также используются методы сбора информации, но в отличие от первого этапа, на котором осуществляется поиск ответов на вопросы типа «что произошло?» и «по каким причинам?», здесь уясняют, «как можно решить проблему, с помощью каких управленческих действий?»

При разработке альтернатив – способов управленческих действий по достижению поставленной цели - используют методы как **индивидуального** (интуитивный, суждений, рациональный), так и коллективного решения проблем.

Интуитивный подход и подход на основе суждений используется при решении относительно несложных проблем, когда решения, прежде всего, зависят от предыдущего опыта ЛПР и соответствия появившейся проблемной ситуации прошлым ситуациям. Индивидуальные методы характеризуются наименьшими затратами времени, но не всегда эти решения являются оптимальными.

**Коллективные** методы генерирования альтернатив подразделяются на методы активизации мышления и методы соединения альтернатив. К методам активизации мышления относят методы мозгового штурма, Дельфи, эвристические методы. К методам соединения альтернатив относят морфологический анализ, методы гирлянд ассоциаций, методы синектики и др. Для помощи ЛПР привлекаются эксперты по решению проблем, которые участвуют в разработке вариантов альтернатив. Вначале рассмотрим методы активизации мышления.

**Метод мозгового штурма** был разработан в 1938 г. Алексом Ф. Осборном

		<p>специалистом в области активизации творческого мышления, исходя из большого недовольства ходом заседаний на конференциях. Метод базируется на психологических закономерностях коллективной деятельности и основан на том, что творческая активность каждого человека зачастую сдерживается разнообразными барьерами: психологическими, коммуникативными, социальными и педагогическими.</p> <p>Целевая направленность мозгового штурма (мозговой атаки) предполагает обеспечение процесса генерирования идей без их анализа и обсуждения участниками, а успех его проведения зависит от соблюдения двух главных принципов: 1) группа может производить при совместной работе идеи более высокого качества, чем при индивидуальной работе тех же людей, за счет синергического эффекта; 2) если группа находится в состоянии генерирования идей, то процесс творческого мышления нельзя тормозить преждевременной субъективной оценкой этих идей.</p> <p>Суть метода заключается в предоставлении каждому участнику группы права высказывать самые различные идеи по поводу вариантов решения проблемы вне зависимости от их обоснованности, осуществимости и логичности. Чем больше разных предложений, тем лучше. С информацией о характере проблемы участники обсуждения знакомятся заранее. Все предложения выслушиваются без критики и оценки, а их анализ производится централизованно после завершения процесса заслушивания вариантов на основе сделанных записей. В результате формируется список, в котором все представленные предложения структурируются по определенным параметрам-ограничениям, а также по их результативности.</p> <p>При мозговой атаке (штурме) имеют дело с неограниченной дискуссией, которая проводится преимущественно в группах по 4-10 участников. Возможна также мозговая атака в одиночестве. Чем больше разница между участниками, тем плодотворнее результат (ввиду разного опыта, темперамента, рабочих сфер). Участникам не требуется глубокой и</p>	
--	--	---	--

длительной подготовки и наличия опыта по этому методу. Однако качество выдвигаемых идей и потраченное время покажут, насколько отдельные участники или целевые группы знакомы с принципами и основными правилами этого метода. Положительным является наличие у участников знаний и опыта в рассматриваемой сфере. Длительность заседания в рамках мозговой атаки можно выбрать в пределах от нескольких минут до нескольких часов, общепринятой является продолжительность в 20-30 минут

**Метод Дельфи** заключается в том, чтобы получить согласованную информацию высокой степени достоверности от группы экспертов. Метод разработан сотрудниками американской фирмы Rand Corporation в 1964 г., и в нем реализована попытка устранить противоречие, возникающее при организации работы группы экспертов. Суть его заключается в том, что если опрашивать экспертов независимо друг от друга, то возможны отклонения в больших пределах, а если позволить экспертам взаимодействовать, обмениваться мнениями в процессе работы, то это может привести к появлению оценок, навязанных авторитетными коллегами. Поэтому при применении метода Дельфи осуществляется процедура, обеспечивающая обмен информацией о доводах и ответах, без непосредственного взаимодействия экспертов друг с другом. Прямые дискуссии экспертов заменяются индивидуальными опросами, проходящими по определенной программе в несколько этапов

Этапы опроса повторяют столько раз, сколько необходимо для достижения согласованного решения. Метод Дельфи часто используют в случаях, когда сбор группы невозможен. Более того, в соответствии с методикой членам группы не разрешается встречаться и обмениваться мнениями по поводу решаемой проблемы, обеспечивается независимость мнений. Однако затраты времени на разработку решений существенно растут.

Разработка осуществляется в следующей последовательности: 1) членам группы предлагается ответить на детально

сформулированный перечень вопросов по рассматриваемой проблеме; 2) каждый участник отвечает на вопросы независимо и анонимно; 3) результаты ответов собираются в центре, и на их основании составляется интегральный документ, содержащий все предлагаемые варианты решений; 4) каждый член группы получает копию этого материала; 5) ознакомление с предложениями других участников может изменить мнение по поводу возможных вариантов решения; 6) предыдущие два шага повторяются столько раз, сколько необходимо для достижения согласованного решения. Этот метод применим, когда нет ограничений по времени выработки решения и согласованные решения принимаются самими экспертами.

**Метод номинальной групповой техники** построен на принципе ограничений межличностных коммуникаций, поэтому все члены группы, собравшиеся для принятия решения, на начальном этапе излагают в письменном виде свои предложения самостоятельно и независимо от других. Затем каждый участник докладывает суть своего проекта. Представленные варианты рассматриваются членами группы (без обсуждения и критики) и после этого каждый член группы в письменном виде представляет ранговые оценки рассмотренных идей. Проект, получивший наивысшую оценку, принимается за основу решения. Достоинством данной техники является, то, что несмотря на совместную работу членов группы, она не ограничивает индивидуального мышления и предоставляет каждому участнику возможность обосновать свой вариант решения.

**Эвристические методы** – специальные методы, используемые в процессе открытия нового. Эвристики – это основанные на опыте: правила, стратегии, удачные приемы, упрощения или иные средства, существенно ограничивающие пространство поиска решения в сложных задачах. Эвристические методы основаны на эффектах «озарения» и синергии, типичные условия применения данных методов состоят в следующем: дефицит времени на обоснование проблемной ситуации, перегруженность информацией,



затрудняющей процесс ее обработки. Наиболее известные эвристики – эвристика доступности, эвристика репрезентативности, эвристика привязки и согласования.

#### **Методы соединения альтернатив**

К ним относится **метод морфологического анализа**. Термин «морфология» (учение о форме, гр. morphē – форма и logos – учение) ввел в 1796 г. И.В. Гёте, выдвинувший идею морфологии организмов – учения о форме и строении растений и животных. Метод основан на комбинировании выделенных элементов или их признаков в процессе поиска решения проблем.

В рамках этого метода определяются все возможные элементы, от которых может зависеть решение проблемы, перечисляются возможные значения этих элементов, а затем наступает процесс генерирования альтернатив путем перебора всех возможных сочетаний этих значений. Впервые морфологический анализ был использован для решения технических задач в 1942 г., когда швейцарский астроном Ф. Цвикки начал разрабатывать ракетные двигатели в фирме «Аэроджемн инжиниринг корпорейшн».

Построение морфологических матриц позволяет быстрее и точнее ориентироваться в многообразии понятий и факторов. Классифицирование – один из важнейших элементов творческой деятельности. При использовании данного метода исследования объект необходимо разбить на функциональные части (функционально-морфологические признаки), такие, без которых объект не будет выполнять свои функции. Затем следует выписать отдельно морфологические признаки и записать информацию о них (варианты осуществления) без связи с объектом (изделием), т.е. применить морфологические признаки к другим аналогичным изделиям. Анализ полученных вариантов выявляет такие их комбинации, которые при обычном переборе могут быть упущены.

**Метод синектики** был выдвинут Уильямом Гордоном, который, стремясь превратить продуктивный процесс, протекающий в сфере подсознания при

решении задачи, из неявного в явный, из стихийного – в сознательно управляемый, в 1960 г. ввел осознанный поиск аналогий в рамках определенной процедуры (рис. 16). Термин «*синектика*» означает совмещение разнородных элементов, соединение различных, зачастую очевидно несовместимых частей. Сама идея синектики состоит в объединении отдельных «творцов» в единую группу для совместной постановки и решения проблем. Обобщенно синектика включает в себя два базовых процесса: 1) превращение незнакомого в знакомое; 2) превращение знакомого в незнакомое. В ситуации объединения от участников требуется высказывать свои мысли и чувства по поводу поставленной творческой задачи.

Для активизации мышления и управления им Гордон применил четыре вида аналогий: прямые; личные; символические; фантастические. Поэтому метод основан на использовании бессознательных механизмов, проявляющихся в мышлении человека в момент творческой активности. Для данного метода требуется специальная и длительная подготовка группы.

Работа группы проходит укрупненно в две стадии: 1) сделать непривычное привычным, для чего путем обобщения непривычную проблему или объект с помощью метода аналогий помещают в привычный контекст, и ее непривычность исчезает; 2) сделать привычное непривычным (вернуться к исходной проблеме).

**Методы выбора альтернатив в условиях определенности.** В условиях определенности лицо, принимающее решение, знает все о возможных состояниях сущности явлений, влияющих на решение, и знает, какое решение будет принято. Лицо, принимающее решение, просто выбирает стратегию, направление действий или проект, которые дадут максимальную отдачу. В общем случае выработка решений в условиях определенности направлена на поиск максимальной отдачи либо в виде максимизации выгоды (дохода, прибыли или полезности), либо минимизации затрат. Такой поиск называется оптимизационным анализом. Три метода

оптимизации, используются лицом, принимающим решение: предельный (маржинальный) анализ, линейное программирование и приростной анализ прибыли.

Сущность **маржинального анализа** заключается в анализе соотношения объема продаж (выпуска продукции), себестоимости и прибыли на основе прогнозирования уровня этих величин при заданных ограничениях. В его основе лежит деление затрат на переменные и постоянные. На практике набор критериев отнесения статьи к переменной или постоянной части зависит от специфики организации, принятой учетной политики, целей анализа и от профессионализма соответствующего специалиста.

Основной категорией маржинального анализа является **маржинальный доход** (прибыль) — это разность между выручкой от реализации (без учета НДС и акцизов) и переменными затратами. Иногда маржинальный доход называют также суммой покрытия — это та часть выручки, которая остается на покрытие постоянных затрат и формирование прибыли. Чем выше уровень маржинального дохода, тем быстрее возмещаются постоянные затраты и организация имеет возможность получать прибыль.

Маржинальный доход (M) рассчитывается по формуле:

$$M = S - V$$

где S — выручка от реализации; V — совокупные переменные затраты.

Маржинальный доход можно рассчитать не только на весь объем выпуска в целом, но и на единицу продукции каждого вида (удельный маржинальный доход). Экономический смысл этого показателя — прирост прибыли от выпуска каждой дополнительной единицы продукции:

$$M = (S - V) / Q = p - v$$

где M — удельный маржинальный доход; Q — объем реализации; p — цена единицы продукции; v — переменные затраты на единицу продукции.

Найденные значения удельных маржинальных доходов для каждого конкретного вида продукции важны для менеджера. Если данный показатель отрицателен, это свидетельствует о том, что выручка от

реализации продукта не покрывает даже переменных затрат. Каждая последующая произведенная единица данного вида продукции будет увеличивать общий убыток организации. Если возможности значительного снижения переменных затрат сильно ограничены, то менеджеру следует рассмотреть вопрос о выведении данного товара из ассортимента предлагаемой организацией продукции. На практике производят более глубокую детализацию переменных затрат на группы переменных производственных, общепроизводственных, общехозяйственных и прочих расходов. Отсюда вытекает необходимость исчисления нескольких показателей маржинального дохода, из анализа которых выносится решение о том, воздействие на какие группы расходов может наиболее заметно отразиться на величине конечного финансового результата.

Деление затрат на постоянные и переменные, исчисление маржинального дохода позволяют определить влияние объема производства и сбыта на величину прибыли от реализации продукции, работ, услуг и тот объем продаж, начиная с которого предприятие получает прибыль. Делается это на основе анализа модели безубыточности (системы «затраты—объем производства—прибыль»), рассмотренной нами ранее при знакомстве с экономическим анализом. **Точка безубыточности** — это объем выпуска, при котором прибыль предприятия равна нулю, т.е. объем, при котором выручка равна суммарным затратам. Иногда ее называют также критическим объемом: ниже этого объема производство становится нерентабельным.

Алгебраическим методом точка нулевой прибыли рассчитывается исходя из следующей зависимости:

$$I = S - V - F = (p * Q) - (v * Q) - F = 0$$

где I — величина прибыли; S — выручка; V — совокупные переменные затраты, F — совокупные постоянные затраты

Экономический смысл этого показателя — выручка, при которой прибыль равна нулю. Если фактическая выручка предприятия больше критического значения, оно получает прибыль, в противном случае — убыток.

### **Точка закрытия предприятия—**

это объем выпуска, при котором оно становится экономически неэффективным, т.е. при котором выручка равна постоянным затратам:

$$Q' = F / p, \text{ где } Q \text{ — точка закрытия.}$$

Если фактический объем производства и реализации продукции меньше  $Q'$ , предприятие не оправдывает своего существования и его следует закрыть. Если же фактический объем производства и реализации продукции больше  $Q'$ , ему следует продолжать свою деятельность, даже если оно получает убыток.

Еще один аналитический показатель, предназначенный для оценки риска, — «кромка безопасности», т.е. разность между фактическим и критическим объемами выпуска и реализации (в натуральном выражении):

$$Kб = Qф — Q'$$

где  $Kб$  — кромка безопасности;  $Qф$  — фактический объем выпуска и реализации продукции.

Полезно рассчитать отношение кромки безопасности к фактическому объему. Эта величина покажет, на сколько процентов может снизиться объем выпуска и реализации, чтобы избежать убытка.

$$K\% = Kб / Qф * 100\%,$$

где  $K\%$  — отношение кромки безопасности к фактическому объему.

Кромка безопасности характеризует риск предприятия: чем она меньше, тем больше риск того, что фактический объем производства и реализации продукции не достигнет критического уровня  $Q'$  и предприятие окажется в зоне убытков.

Данные о величине маржинального дохода и других производных показателей получили довольно широкое распространение для прогнозирования затрат, цены реализации продукции, допустимого удорожания ее себестоимости, оценки эффективности и целесообразности увеличения объема производства, в решении задач типа «производить самим или покупать» и в других расчетах по оптимизации управленческих решений.

**Решения в условиях риска и неопределенности.** Рассмотрим понятие *предпринимательского риска*.

Существуют два взгляда на понятие «риск». В узком (негативном) смысле риск

– это возможная опасность материальных и других потерь, которые могут наступить в результате реализации определенного решения. В широком смысле риск – это любое возможное отклонение параметров решения как в одном, так и в другом направлении (получение дополнительной прибыли тоже риск). Предпринимательская деятельность всегда сопряжена с той или иной степенью риска. Такой риск называют предпринимательским. Существует много различных видов предпринимательского риска: производственный риск (в сфере производства товаров и услуг из-за ввода новой технологии или мощностей, увеличения себестоимости, срыва поставок комплектующих и т. п.), коммерческий риск (в результате снижения уровня продаж на рынке, повышения тарифов на перевозку грузов, колебаний валютных курсов, не поступления платежей от покупателей и т. п.), финансовый риск (при ведении финансовых операций), политические риски (войны, забастовки, таможенные пошлины и т. п.) и др. Меры по снижению риска: 1) уклонение от рискованных решений; 2) страхование; 3) резервирование средств для покрытия непредвиденных расходов; 4) диверсификация деятельности; 5) установление контроля над другими элементами рынка; 6) накопление информационной базы и использование методов прогнозирования для снижения степени неопределенности информации. С точки зрения последствий риска можно выделить несколько так называемых «зон риска» (на примере прибыли (убытков)): Область, в которой потери не ожидаются, назовем безрисковой зоной, ей соответствуют нулевые потери или отрицательные (превышение прибыли). Под зоной допустимого риска будем понимать область, в пределах которой данный вид предпринимательской деятельности сохраняет свою экономическую целесообразность, т. е. потери имеют место, но они меньше ожидаемой прибыли. Граница зоны допустимого риска соответствует уровню потерь, равному расчетной прибыли от предпринимательской деятельности. Следующую более опасную область будем называть зоной критического риска. Это

		<p>область, характеризуемая возможностью потерь, превышающих величину ожидаемой прибыли, вплоть до величины полной расчетной выручки от предпринимательства, представляющей сумму затрат и прибыли. Иначе говоря, зона критического риска характеризуется опасностью потерь, которые заведомо превышают ожидаемую прибыль и в maximum могут привести к невозмещаемой потере всех средств, вложенных предпринимателем в дело. В последнем случае предприниматель не только не получает от сделки никакого дохода, но несет убытки в сумме всех бесплодных затрат. Кроме критического целесообразно рассмотреть еще более устрашающий катастрофический риск. Зона катастрофического риска представляет область потерь, которые по своей величине превосходят критический уровень и в maximum могут достигать величины, равной имущественному состоянию предпринимателя. Катастрофический риск способен привести к краху, банкротству предприятия, его закрытию и распродаже имущества. К категории катастрофического следует относить вне зависимости от имущественного или денежного ущерба риск, связанный с прямой опасностью для жизни людей или возникновением экологических катастроф. <b>Подходы к принятию решений в условиях риска и неопределенности.</b> В управленческой практике существуют следующие подходы к принятию решений в условиях риска (все подходы) и неопределенности (только последний): 1) риск рассматривается как один из критериев решения, а задача решается как многокритериальная. В этом случае степень риска можно оценивать качественно; 2) решение принимается на основе наиболее вероятных значений вероятностных параметров – их математических ожиданий; 3) использование моделей теории игр; 4) другие подходы.</p>	
--	--	---	--

**4.3. Лабораторные работы**  
учебным планом не предусмотрено

#### 4.4. Практические занятия

<i>№ п/п</i>	<i>Номер темы дисциплины</i>	<i>Наименование тем практических занятий</i>	<i>Объем (час.)</i>	<i>Вид занятия в интерактивной, активной, инновационной формах, (час.)</i>
1	1.	Теоретические основы принятия управленческих решений	6	-
2	2.	Методологические основы принятия управленческих решений	8	Работа в малых группах (4 час.)
3	3.	Методы принятия решений в различных условиях и ситуациях	20	Тренинг (8 час.)
<b>ИТОГО</b>			<b>34</b>	<b>12</b>

#### 4.5. Контрольные мероприятия: контрольная работа

Целью выполнения контрольной работы по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» является закрепление теоретических знаний, приобретение навыков применения полученных знаний в решении практических задач, а также проведения самостоятельных исследований.

Тематика контрольной работы включает рассмотрение теоретических аспектов принятия управленческих решений. Выполнение контрольной работы направлено на решение следующих основных задач:

- совершенствование теоретических знаний по дисциплине «Методы принятия управленческих решений»;
- приобретение обучающимися навыков выявления проблем при анализе конкретных ситуаций, постановки цели и определения задач, решение которых способствует решению возникших проблем;
- совершенствование навыков обобщения, систематизации и анализа информации (включая анализ взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний), необходимой для принятия сбалансированных управленческих решений;
- совершенствование навыков работы с учебной, научной, справочной и правовой литературой.

Пояснительная записка к контрольной работе должна содержать следующие структурные элементы:

- титульный лист;
- содержание;
- введение;
- основные разделы работы;
- заключение;
- список использованных источников;
- приложения.

Тематика контрольных работ

1. Методологические основы принятия управленческих решений.
2. Технология разработки управленческих решений.
3. Роль управленческих решений в системе менеджмента.
4. Функции управленческих решений.
5. Типология управленческих решений.
6. Методы оценки влияния внешней и внутренней сред при принятии управленческих решений.
7. Методы прогнозирования при принятии управленческого решения.
8. Методы принятия решений в условиях неопределенности и риска.



9. Методы принятия решений в конфликтных ситуациях.

10. Методы принятия решений в условиях многокритериальности.

<b>Оценка</b>	<b>Критерии оценки контрольной работы</b>
зачтено	<ul style="list-style-type: none"><li>- соответствие требованиям по структурному содержанию и объему работы;</li><li>- полнота и правильность выполнения заданий, сопровождающегося комментариями и выводами;</li><li>- самостоятельность выполнения;</li><li>- оформление работы и списка использованных источников соответствует требованиям;</li><li>- уверенное владение материалом при устной защите.</li></ul>
не зачтено	<ul style="list-style-type: none"><li>- несоответствие требованиям по структурному содержанию и объему работы;</li><li>- выполнение заданий не в полном объеме или неправильность выполнения заданий, отсутствие комментариев и выводов;</li><li>- отсутствие самостоятельности выполнения;</li><li>- оформление работы и списка использованных источников не соответствует требованиям;</li><li>- отсутствие владения материалом при устной защите.</li></ul>

**5. МАТРИЦА СООТНЕСЕНИЯ РАЗДЕЛОВ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ К ФОРМИРУЕМЫМ В НИХ КОМПЕТЕНЦИЯМ И ОЦЕНКЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

<i>№, наименование тем дисциплины</i>	<i>Кол-во часов</i>	<i>Компетенции</i>			<i>Σ комп.</i>	<i>t<sub>ср</sub>, час</i>	<i>Вид учебных занятий</i>	<i>Оценка результатов</i>
		<i>ОПК-6</i>	<i>ПК-5</i>	<i>ПК-7</i>				
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>
<b>1.</b> Теоретические основы принятия управленческих решений	45	+	+	+	3	15	ЛК, ПЗ, СРС	Экзамен, кр
<b>2.</b> Методологические основы принятия управленческих решений	45	+	+	+	3	15	ЛК, ПЗ, СРС	Экзамен, кр
<b>3.</b> Методы принятия решений в различных условиях и ситуациях	63	+	+	+	3	21	ЛК, ПЗ, СРС	Экзамен, кр
<b>всего часов</b>	<b>153</b>	<b>51</b>	<b>51</b>	<b>51</b>	<b>3</b>	<b>51</b>		

## 6. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

1. Оформление пояснительной записки учебной работы: стандарты Системы менеджмента качества ГОУ ВПО «БрГУ». СМК СТП 1.4-01-2005 / Т. Н. Радина, А. А. Сапожников. - Братск : БрГУ, 2005. –14 с.

2. Каверзина Л.А. Методы принятия управленческих решений: методические указания по выполнению контрольной работы. – Братск: Изд-во БрГУ, 2019. – 12 с.

## 7. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

№	Наименование издания	Вид занятия (Лк, ПЗ, кр, СР)	Количество экземпляров в библиотеке, шт.	Обеспеченность, (экз./ чел.)
1	2	3	4	5
<b>Основная литература</b>				
1.	Козырев, М.С. Методы принятия управленческих решений: учебник / М.С. Козырев. - Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2018. - 158 с. : ил., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-2754-9; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=493936">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=493936</a>	Лк, ПЗ, кр, СР	1 (ЭР)	1
2.	Юкаева, В.С. Принятие управленческих решений: учебник / В.С. Юкаева, Е.В. Зубарева, В.В. Чувикина. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 324 с.: ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-01084-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=453952">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=453952</a>	Лк, ПЗ, кр, СР	1 (ЭР)	1
3	Харитоновна, И.В. Основы теории принятия управленческих решений : учебник / И.В. Харитоновна ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Северный (Арктический) федеральный университет имени М.В. Ломоносова, Филиал в г. Коряжме Архангельской области. - Архангельск : САФУ, 2015. - 155 с. : ил., схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-261-01030-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=436414">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=436414</a>	Лк, ПЗ, кр, СР	1 (ЭР)	1
4.	Климович, Л.К. Основы менеджмента : учебник / Л.К. Климович. - 2-е изд., стер. - Минск : РИПО, 2015. - 279 с. : схем., ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-985-503-494-1 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=463620">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=463620</a>	Лк, ПЗ, кр, СР	1 (ЭР)	1
<b>Дополнительная литература</b>				
5.	Маслихина, В.Ю. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / В.Ю. Маслихина ; Поволжский государственный технологический университет. - Йошкар-Ола : ПГТУ, 2016. - 228 с. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-8158-1688-6 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=45949">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=45949</a>	Лк, ПЗ, кр, СР	1 (ЭР)	1

	<u>2</u>			
6.	Осипенко, С.А. Методы принятия управленческих решений: учебно-методическое пособие / С.А. Осипенко. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 67 с. : ил., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-3904-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=27615">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=27615</a> <u>6</u>	Лк, ПЗ, кр, СР	1 (ЭР)	1
7.	Давыдкина, О.А. Методы принятия управленческих решений: методические указания к практическим занятиям / О.А. Давыдкина; Минобрнауки России, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Пензенский государственный технологический университет». - Пенза: ПензГТУ, 2014. - 120 с.: табл., схем. - Библиогр.: с. 112-113. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=43713">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=43713</a> <u>2</u>	Лк, ПЗ, кр, СР	1 (ЭР)	1
8.	Бережная, О.В. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / О.В. Бережная, Е.В. Бережная ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Северо-Кавказский федеральный университет». - Ставрополь: СКФУ, 2015. - 171 с. ил. - Библиогр. в кн.; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=45787">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=45787</a> <u>2</u>	Лк, ПЗ, кр, СР	1 (ЭР)	1
9.	Катаева, В.И. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / В.И. Катаева, М.С. Козырев. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 196 с. : ил., схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-4560-4; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=27887">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=27887</a> <u>2</u>	Лк, ПЗ, кр, СР	1 (ЭР)	1

## 8. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ» НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1. Электронный каталог библиотеки БрГУ

[http://irbis.brstu.ru/CGI/irbis64r\\_15/cgiirbis\\_64.exe?LNG=&C21COM=F&I21DBN=BOOK&P21DBN=BOOK&S21CNR=&Z21ID=.](http://irbis.brstu.ru/CGI/irbis64r_15/cgiirbis_64.exe?LNG=&C21COM=F&I21DBN=BOOK&P21DBN=BOOK&S21CNR=&Z21ID=)

2. Электронная библиотека БрГУ

<http://ecat.brstu.ru/catalog> .

3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека online»

<http://biblioclub.ru> .

4. Электронно-библиотечная система «Издательство «Лань»

<http://e.lanbook.com> .

5. Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам"

<http://window.edu.ru> .

6. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU <http://elibrary.ru> .

7. Университетская информационная система РОССИЯ (УИС РОССИЯ)

<https://uisrussia.msu.ru/> .

8. Национальная электронная библиотека НЭБ

<http://xn--90ax2c.xn--p1ai/how-to-search/>.

9. Научный журнал «Российский журнал менеджмента», <http://www.rjm.ru/>

10. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом», <http://www.mevriz.ru/>

## **9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **9.1. Методические указания для обучающихся по выполнению практических работ**

#### **Практическое занятие № 1. Тема: « Теоретические основы принятия управленческих решений»**

Цель работы: Рассмотреть основные категории менеджмента и роль управленческих решений в системе менеджмента предприятия.

Задание:

1. Понятие «менеджмент».
2. Цели и задачи менеджмента.
3. Понятие организации, ее характеристики.
4. Управленческие решения: понятие, виды, этапы подготовки и принятия.
5. Роль управленческих решений в системе менеджмента предприятия.

#### Порядок выполнения

1. На основании конспекта лекций, рекомендуемых источников, основной и дополнительной литературы, ресурсов информационной сети интернет рассмотреть сущность понятия «менеджмент», собрав различные трактовки данного понятия, на основании анализа которых выделить наиболее емкое определение, а также провести классификацию трактовок рассматриваемого понятия различными авторами, выделив отдельные группы. Обучающиеся отвечают на вопрос в устной форме, участвуют в обсуждении и дополняют ответы товарищей.
2. На основании конспекта лекций, рекомендуемых источников, основной и дополнительной литературы, ресурсов информационной сети интернет определить цели и задачи менеджмента, устанавливаемые различными авторами. Обучающиеся отвечают на вопросы в устной форме, участвуют в обсуждении и дополняют ответы товарищей.
3. На основании конспекта лекций, рекомендуемых источников, основной и дополнительной литературы, ресурсов информационной сети интернет изучить сущность понятия «организация» в трактовке различных авторов, рассмотреть характеристики организации, предлагаемые в различных источниках. Провести их обобщение сделать выводы. Обучающиеся отвечают на вопросы в устной форме, участвуют в обсуждении и дополняют ответы товарищей.
4. На основании конспекта лекций, рекомендуемых источников, основной и дополнительной литературы, ресурсов информационной сети интернет рассмотреть трактовку понятия «управленческие решения», провести анализ представленных в указанных источниках классификаций управленческих решений. Выявить особенности реализации в современных условиях отдельных этапов подготовки и принятия. Обучающиеся отвечают на вопросы в устной форме, участвуют в обсуждении и дополняют ответы товарищей.
5. На основании конспекта лекций, рекомендуемых источников, основной и дополнительной литературы, ресурсов информационной сети интернет установить какое значение имеют управленческие решения в системе менеджмента современного предприятия. Обучающиеся отвечают на вопросы в устной форме, участвуют в обсуждении и дополняют ответы товарищей.

#### Форма отчетности:

Устное обсуждение вопросов по изучаемой теме. Выполнение самостоятельной работы по теме в тетрадке по практическим занятиям

### Задания для самостоятельной работы:

**Задание 1.** На основе изучения лекционного материала и другой учебно-методической литературы (учебников, учебных пособий и т.п.) написать эссе (не более 2 страниц) на тему «Роль управленческих решений в системе менеджмента предприятия».

**Задание 2.** На основе изучения лекционного материала и другой учебно-методической литературы (учебников, учебных пособий и т.п.) написать эссе (не более 2 страниц) на тему «Особенности принятия управленческих решений в строительстве».

**Задание 3.** С использованием лекционного материала и другой учебно-методической литературы (учебников, учебных пособий и т.п.) составить схему, отражающую процесс разработки и принятия управленческого решения на современном предприятии.

**Задание 4.** На основе изучения лекционного материала и другой учебно-методической литературы (учебников, учебных пособий и т.п.) написать эссе (не более 2 страниц) на тему «Функции управленческих решений».

### Рекомендации по выполнению заданий и подготовке к практическому занятию

1. Подобрать источники по теме практического занятия.
2. Проработать основную и дополнительную литературу, термины, сведения, требующиеся для запоминания и являющиеся основополагающими в данной теме. Конспектирование прочитанных литературных источников.
3. Проработка материалов по изучаемому вопросу, с использованием рекомендуемых ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».
4. На основании изученной литературы по теме выполнить задания для самостоятельной работы.
5. Ответить на контрольные вопросы для самопроверки.

Основная литература

1, 2, 3, 4

Дополнительная литература

5, 6, 7, 9

### Контрольные вопросы для самопроверки

1. В чем заключается сущность менеджмента в современных условиях?
2. Какова роль управленческих решений в деятельности современных предприятий?
3. Назовите основные характеристики организации.
4. Перечислите основные задачи менеджмента в контексте принятия управленческих решений.
5. Перечислите и охарактеризуйте функции управленческих решений.
6. Дайте определение понятия «управленческие решения».
7. По каким признакам осуществляется классификация управленческих решений?
8. Назовите этапы разработки и принятия управленческих решений.
9. Сформулируйте главную цель менеджмента в контексте принятия управленческих решений.
10. Перечислите требования, предъявляемые к управленческим решениям.

### **Практическое занятие № 2. Тема: «Методологические основы принятия управленческих решений»**

Цель работы: Рассмотреть основные категории методологии принятия управленческих решений и ознакомиться с особенностями принятия управленческих решений на современных предприятиях.

### Задание:

1. Понятие «подход» в процессе принятия управленческих решений.

2. Принципы принятия управленческих решений.
3. Понятие «метод» принятия управленческих решений.
4. Классификация методов принятия управленческих решений.

#### Порядок выполнения

1. На основании конспекта лекций, рекомендуемых источников, основной и дополнительной литературы, ресурсов информационной сети интернет рассмотреть сущность понятия «подход» в процессе принятия управленческих решений, собрав различные трактовки данного понятия, на основании анализа которых выделить наиболее емкое определение, а также провести классификацию трактовок рассматриваемого понятия различными авторами, выделив отдельные группы. Обучающиеся отвечают на вопрос в устной форме, участвуют в обсуждении и дополняют ответы товарищей.
2. На основании конспекта лекций, рекомендуемых источников, основной и дополнительной литературы, ресурсов информационной сети интернет рассмотреть сущность понятия «принцип» применительно к процессу принятия управленческих решений, собрать предлагаемые разными авторами перечни принципов принятия управленческих решений. Сделать соответствующие выводы. Обучающиеся отвечают на вопросы в устной форме, участвуют в обсуждении и дополняют ответы товарищей.
3. На основании конспекта лекций, рекомендуемых источников, основной и дополнительной литературы, ресурсов информационной сети интернет рассмотреть сущность понятия «метод» применительно к процессу принятия управленческих решений, собрать предлагаемые разными авторами перечни принципов принятия управленческих решений. Сделать соответствующие выводы. Обучающиеся отвечают на вопросы в устной форме, участвуют в обсуждении и дополняют ответы товарищей.
4. На основании конспекта лекций, рекомендуемых источников, основной и дополнительной литературы, ресурсов информационной сети интернет рассмотреть типологию управленческих решений, уделив особое внимание классификационным признакам, предложенным различными авторами. Сделать соответствующие выводы. Обучающиеся отвечают на вопросы в устной форме, участвуют в обсуждении и дополняют ответы товарищей.

#### Форма отчетности:

Устное обсуждение вопросов по изучаемой теме. Выполнение самостоятельной работы по теме в тетрадке по практическим занятиям.

#### Задания для самостоятельной работы:

**Задание 1.** На основе изучения лекционного материала и другой учебно-методической литературы (учебников, учебных пособий и т.п.) написать эссе (не более 2 страниц) на тему «Основные составляющие методологии принятия управленческих решений».

**Задание 2.** На основе изучения лекционного материала и другой учебно-методической литературы (учебников, учебных пособий и т.п.) написать эссе (не более 2 страниц) на тему «Разнообразие подходов, используемых при принятии управленческих решений».

**Задание 3.** С использованием лекционного материала и другой учебно-методической литературы (учебников, учебных пособий и т.п.) составить схему, отражающую взаимосвязь отдельных составляющих методологии принятия управленческих решений с отражением их сущности.

**Задание 4.** На основе изучения лекционного материала и другой учебно-методической литературы (учебников, учебных пособий и т.п.) написать эссе (не более 2 страниц) на тему «Отличия понятий «метод» и «методика» при принятии управленческих решений», при раскрытии которой излагаемый материал сопровождать конкретными примерами.

#### Рекомендации по выполнению заданий и подготовке к практическому занятию

1. Подобрать источники по теме практического занятия.
2. Проработать основную и дополнительную литературу, термины, сведения, требующиеся для запоминания и являющиеся основополагающими в данной теме. Конспектирование прочитанных литературных источников.
3. Проработка материалов по изучаемому вопросу, с использованием рекомендуемых ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».
4. На основании изученной литературы по теме выполнить задания для самостоятельной работы.
5. Ответить на контрольные вопросы для самопроверки.

Основная литература

1, 2

Дополнительная литература

9

### Контрольные вопросы для самопроверки

1. Перечислите составляющие методологии принятия управленческих решений и дайте их характеристику?
2. Какие подходы используются при принятии управленческих решений на современных предприятиях?
3. Что представляют собой принципы принятия управленческих решений?
4. Приведите примеры конкретных методик, используемых при принятии управленческих решений.
5. Дайте характеристику такой категории, как «метод» применительно к процессу принятия управленческого решения.
6. Дайте определение понятия «управленческие решения».
7. По каким признакам осуществляется классификация методов принятия управленческих решений?
8. Что составляет методологическую основу процесса принятия управленческих решений?
9. Дайте характеристику процесса принятия управленческих решений с учетом методологического аспекта.
10. В чем отличие метода принятия управленческого решения от методики?

### **Практическое занятие № 3. Тема: «Методы принятия решений в различных условиях и ситуациях»**

Цель работы: Закрепить теоретический материал по теме занятия «Методы принятия решений, применяемые в различных условиях и ситуациях (в условиях определенности или неопределенности и риска, в условиях многокритериальности, в конфликтных ситуациях). Рассмотреть возможность их применения в практической деятельности современных предприятий.

**Тренинг.** Имеются характеристики и данные о текущих показателях деятельности десяти предприятий Иркутской области, а также список разнообразных проблем, имеющих место в деятельности конкретного хозяйствующего субъекта. Исходные данные для расчетов выдаются преподавателем. Студенты должны провести анализ имеющихся на предприятии проблем, острота проблемной ситуации подтверждается расчетами необходимых показателей с приведением формул и результатов расчета с необходимыми пояснениями. На основании полученной информации необходимо разработать соответствующие управленческие решения, реализации которых позволят устранить имеющиеся на предприятии проблемы.



**Задание 1.** Оцените влияние внешней и внутренней сред предприятия на принятие управленческих решений используя рекомендуемые для этого количественные методы.

**Задание 2.** Оцените влияние внешней и внутренней сред предприятия на принятие управленческих решений используя рекомендуемые для этого качественные методы.

**Задание 3.** Рассмотрите возможность прогнозирования результатов деятельности предприятия на основе использования метода экстраполяции.

**Задание 4.** Рассмотрите возможность прогнозирования результатов деятельности предприятия на основе использования метода коллективных экспертных оценок.

**Задание 5.** Проясните на примере конкретной ситуации использование такого метода принятия управленческих решений, как метод «Мозгового штурма», дайте оценку положительных моментов его применения.

**Задание 6.** Проясните на примере конкретной ситуации использование такого метода принятия управленческих решений, как «метод Дельфи», дайте оценку положительных и отрицательных моментов его применения.

**Задание 7.** Рассмотрите возможности использования различных стратегий принятия решений в разрешении конфликтных ситуаций на исследуемом предприятии.

**Задание 8.** Рассмотрите возможность использования метода «эффективность-стоимость» при решении многокритериальных задач на исследуемом предприятии.

**Задание 9.** Выявите, какие виды рисков имеют место на исследуемом предприятии и укажите, какие методы необходимо использовать при разработке и принятии решений в этих условиях.

**Задание 10.** Укажите какие методы группового принятия решений целесообразно использовать для успешного решения имеющихся на исследуемом предприятии проблем.

Порядок выполнения:

Изучить лекционный материал и источники, основную и дополнительную литературу.  
Подобрать формулы для расчета показателей в заданиях.  
Выполнить предложенные задания. Результаты расчета представить в виде таблиц.

Форма отчетности:

Наличие выполненных заданий

Задания для самостоятельной работы:

**Задание 1.** Оцените эффективность деятельности предприятия в исследуемом периоде и укажите какие методы могут быть использованы при принятии решений, касающихся устранения выявленной проблемы низкорентабельного производства на исследуемом предприятии.

**Задание 2.** Оцените эффективность использования на исследуемом предприятии отдельных видов ресурсов и укажите, какие методы могут быть использованы при принятии решений, касающихся устранения на предприятии проблем неэффективного использования финансовых ресурсов.

**Задание 3.** Оцените эффективность использования на исследуемом предприятии трудовых ресурсов и укажите, какие методы могут быть использованы при принятии решений, касающихся устранения на предприятии выявленных проблем.

#### Рекомендации по выполнению заданий и подготовке к практическому занятию

1. Подобрать источники по теме практического занятия.
2. Проработать основную и дополнительную литературу, термины, формулы для расчета, сведения, требующиеся для запоминания и являющиеся основополагающими в данной теме. Конспектирование прочитанных литературных источников.
3. Проработка материалов по изучаемому вопросу, с использованием рекомендуемых ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».
4. На основании изученной литературы по теме выполнение заданий для самостоятельной работы.
5. Ответить на контрольные вопросы для самопроверки.

#### Основная литература

1, 2

#### Дополнительная литература

5, 6, 8, 9

#### Контрольные вопросы для самопроверки

1. В каких случаях используется стратегия Сэвиджа?
2. Какая стратегия индивидуального выбора наиболее часто используется человеком при принятии решений?
3. Назовите факторы, способствующие принятию человеком рискованных решений.
4. Охарактеризуйте метод принятия решений, основанный на построении дерева решений.
5. Перечислите основные виды рисков, возникающих на современных предприятиях.
6. Какие виды многокритериальных задач вы знаете?
7. Как строится матрица парных сравнения при использовании метода аналитических иерархий?
8. Какие методы могут быть использованы при решении многокритериальных задач?
9. В чем суть методов структуризации целей?
10. Какие методы экспертных оценок предполагают построение матриц парных сравнений?

### **9.2. Методические указания по выполнению контрольной работы**

Учебным планом, предусматривается написание контрольной работы по дисциплине.

Контрольная работа – самостоятельный труд студента, который способствует углублённому изучению пройденного материала.

Цель: более глубокое изучение и закрепление материала, получение навыков самостоятельной работы с литературой, расчета экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов, навыков анализировать и содержательно интерпретировать полученные результаты.

Структура контрольной работы:

- 1) титульный лист;
- 2) содержание;
- 3) введение;
- 4) основная часть;
- 5) заключение;
- 6) список использованной литературы;
- 7) приложения.

Во введении формулируются цель и задачи выполнения контрольной работы, а также раскрывается актуальность рассматриваемых вопросов.

*Основная часть* контрольной работы должна содержать информацию, отражающую теоретические основы исследуемого вопроса и основные результаты обработки информации по финансово-хозяйственной деятельности на примере конкретной организации. Данная часть контрольной работы включает три раздела: теоретический, аналитический и проектный.

**В первом (теоретическом) разделе** контрольной работы рассматриваются теоретические основы изучения исследуемого вопроса. Данный раздел должен содержать обзор современного состояния изучаемого аспекта процесса принятия управленческих решений, обзор современной специальной и общеэкономической литературы по теме контрольной работы с выводами и ссылками на изученные источники, формулировку экономической или социальной сущности вопроса исследования. При выполнении теоретического раздела работы необходимо оценить степень изученности исследуемого вопроса, изложить разные подходы к его рассмотрению, освещаемые в учебной и научной литературе.

При выполнении теоретического раздела работы рекомендуется придерживаться следующих принципов:

1) строить литературный обзор по принципу «от общего к частному». Это означает, что необходимо показать, в силу каких соображений обучающийся придерживается той или иной парадигмы исследования;

2) соблюдать принцип соразмерности. Это означает, что если обучающимся предпринимаются попытки проанализировать несколько подходов к рассмотрению исследуемого вопроса, то каждому из них должно быть уделено равное внимание;

3) соблюдать принцип авторства. Это означает, что в работе следует четко разграничивать мнения различных авторов и собственные оценки, выводы, соображения. Все цитируемые материалы должны иметь ссылки на автора и литературный источник, а собственные рассуждения должны быть обозначены такими фразами, как: «по нашему мнению», «следует отметить», «с нашей точки зрения», «на наш взгляд» и т. п.

При выполнении теоретического раздела обучающийся должен продемонстрировать способность самостоятельно анализировать и излагать собственные взгляды на рассматриваемые в работе вопросы.

Контрольная работа выполняется по одному из десяти предлагаемых вариантов.

### ***Вариант 1***

#### *Методологические основы принятия управленческих решений.*

При разработке данной темы в теоретической части контрольной работы необходимо рассмотреть и раскрыть следующие вопросы:

- содержание понятия «методология»;
- методы принятия управленческих решений;
- принципы принятия управленческих решений.

### ***Вариант 2***

#### *Технология разработки управленческих решений.*

При разработке данной темы в теоретической части контрольной работы необходимо рассмотреть и раскрыть следующие вопросы:

- требования, предъявляемые к управленческим решениям;
- основные этапы разработки управленческих решений.

### **Вариант 3**

*Роль управленческих решений в системе менеджмента.*

При разработке данной темы в теоретической части контрольной работы необходимо рассмотреть и раскрыть следующие вопросы:

- понятие системы менеджмента, ее основные элементы и свойства;
- управленческие решения: сущность, обзор трактовок данного понятия, представленных в экономической литературе;
- объект и субъект управления;
- значение управленческих решений в деятельности современных предприятий и их место в системе менеджмента.

### **Вариант 4**

*Функции управленческих решений.*

При разработке данной темы в теоретической части контрольной работы необходимо рассмотреть и раскрыть следующие вопросы:

- понятие «функция управленческого решения»;
- обзор функций, присущих управленческому решению, в трактовке различных авторов.

### **Вариант 5**

*Типология управленческих решений.*

При разработке данной темы в теоретической части контрольной работы необходимо рассмотреть и раскрыть следующие вопросы:

- обзор признаков классификации управленческих решений;
- виды управленческих решений, представленные в современной экономической литературе различными учеными-экономистами.

### **Вариант 6**

*Методы оценки влияния внешней и внутренней сред при принятии управленческих решений.*

При разработке данной темы в теоретической части контрольной работы необходимо рассмотреть и раскрыть следующие вопросы:

- характеристики внешней и внутренней сред предприятия, особенности их влияния на принимаемые управленческие решения;
- количественные методы, используемые для оценки влияния внешней и внутренней сред при принятии управленческих решений на современных предприятиях;
- качественные методы, используемые для оценки влияния внешней и внутренней сред при принятии управленческих решений на современных предприятиях.

### **Вариант 7**

*Методы прогнозирования при принятии управленческого решения.*

При разработке данной темы в теоретической части контрольной работы необходимо рассмотреть и раскрыть следующие вопросы:

- понятие, принципы и виды прогнозирования;
- классификация методов прогнозирования;
- метод экстраполяции;

- методы коллективных экспертных оценок.

### **Вариант 8**

*Методы принятия решений в условиях неопределенности и риска.*

При разработке данной темы в теоретической части контрольной работы необходимо рассмотреть и раскрыть следующие вопросы:

- понятие риска, типология рисков;
- стратегии принятия решений в условиях неопределенности и риска.

### **Вариант 9**

*Методы принятия решений в конфликтных ситуациях.*

При разработке данной темы в теоретической части контрольной работы необходимо рассмотреть и раскрыть следующие вопросы:

- понятие конфликтной ситуации;
- виды конфликтных ситуаций;
- методы, применяемые для принятия решений в конфликтных ситуациях.

### **Вариант 10**

*Методы принятия решений в условиях многокритериальности.*

При разработке данной темы в теоретической части контрольной работы необходимо рассмотреть и раскрыть следующие вопросы:

- многокритериальные задачи;
- методы, используемые для принятия решений при рассмотрении многокритериальных задач.

**Во втором (аналитическом) разделе** контрольной работы проводится анализ деятельности предприятия по определенному кругу показателей и выявляются существующие у предприятия проблемы в различных сферах деятельности, далее предлагаются возможные пути их устранения. Предлагается соблюдение следующей последовательности при выполнении данного раздела контрольной работы:

- анализ динамики абсолютных показателей деятельности предприятия;
- анализ динамики относительных показателей деятельности предприятия;
- выявление существующих проблем, аргументированное подтверждение их наличия и обоснование их решения с указанием приоритетности;
- определение списка возможных мер по устранению проблемных ситуаций.

В качестве исходных данных для расчета берутся показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятий за текущий год, которые выдаются преподавателем.

Далее производится расчет экономических показателей деятельности предприятия на основе пакета прикладных программ Excel.

**В третьем (проектном) разделе** контрольной работы рассматриваются возможности устранения проблемных ситуаций на предприятии, для этого определяются направления управленческого воздействия, составляется перечень управленческих решений, подлежащих реализации в ближайшее время и более отдаленной перспективе, при этом соблюдается следующая последовательность действий:

- исходя из содержания процесса управления, который в виде схемы рассматривается в лекционном материале и в электронном виде выдается преподавателем на практическом занятии, конкретизировать процессы, соответствующие отдельным его стадиям применительно к исследуемому предприятию с учетом имеющихся у него проблем, на основании чего обозначить круг необходимых к принятию управленческих решений;
- подготовить базу для принятия управленческих решений, необходимых для устранения имеющихся на предприятии проблем (определить объем и содержание необходимой для разработки управленческих решений информации, обозначить участников процесса разработки управленческих решений, установить их задачи и функции и т.п.);

– подготовить к принятию не менее двух управленческих решений, реализация которых позволит решить имеющиеся на предприятии проблемы;

– оценить затраты, которые понесет предприятие при реализации предлагаемых управленческих решений.

Каждый раздел контрольной работы следует завершать выводами. Выводы должны быть краткими и четкими. Ценность работы в значительной степени определяется содержанием и значимостью выводов.

Список использованной литературы должен в обязательном порядке содержать учебную, научную, нормативно-правовую и методическую литературу, а также периодические издания по вопросам менеджмента и планирования с обязательной ссылкой в тексте работы на используемые источники. При выполнении работы требуется использовать не менее десяти литературных источников.

В приложениях могут быть включены таблицы, рисунки, промежуточные расчеты, дополняющие работу, и другой вспомогательный материал.

Выполнение контрольной работы представляет собой определенную последовательность логически связанных действий.

Основные этапы выполнения работы:

1. *Уяснение содержания темы и целевых установок.* На основе этого можно наметить главные вопросы, подлежащие рассмотрению, и их краткое содержание.

2. *Составление календарного плана,* который предусматривает: сроки подбора и изучения литературы, составление плана контрольной работы, написание каждого раздела темы, редактирование, оформление, изготовление схем, предоставление работы, доработку контрольной работы в целях устранения отмеченных недостатков и окончательное оформление.

3. *Подбор литературы по теме.* При подборе литературы целесообразно руководствоваться следующими критериями:

а) полнота охвата материала по теме. Не следует ограничиваться одним или двумя источниками, поскольку полноценная контрольная работа должна отражать не только широкий круг фактов, но и различные (порой противоположные) мнения по тому или иному вопросу;

б) научный уровень издания. При выборе литературы следует отдавать предпочтение научным изданиям или учебным пособиям для вузов и избегать обращения к популярным и научно-популярным брошюрам (указание на тип издания содержится в аннотации);

в) новизна материала. Как правило, при наличии выбора следует использовать более поздние по времени издания, поскольку они, с одной стороны, содержат предшествующий опыт изучения проблемы, с другой более современные оценки исторических событий и т. д.

4. *Предварительное изучение литературы и составление плана.*

5. *Составление черновика контрольной работы.* Из отобранных источников извлекаются сведения, цитаты, идеи, которые автор предполагает включить в текст работы. Обязательно указывается библиографическое описание литературы. Рекомендуется описание литературы производить в процессе ее отбора, чтобы избежать повторного обращения к источнику.

6. *Проведение расчетов и работа над текстом.* Проводятся все необходимые расчеты по теме в соответствии с методическими указаниями. Текст работы составляется в соответствии с представленной структурой.

7. *Оформление библиографических ссылок и списка литературы* осуществляется в соответствии со стандартами.

Пояснительная записка контрольной работы (компьютерный вариант) выполняется в соответствии с нормативными материалами Системы менеджмента качества учебной документации ФГБОУ ВПО «БрГУ».

Контрольная работа выполняется в соответствии со стандартом вуза СМК СТП 1.4-01-2005 «Оформление пояснительной записки учебной работы».

Контрольная работа должна быть распечатана на одной стороне листа белой бумаги формата А4 по ГОСТ 9327 через полтора интервала. Цвет шрифта должен быть черным,

высота букв, цифр и других знаков – не менее 1,8 мм (кегель -14). Допускается использовать кегль 12 только для оформления Приложений к Пояснительной записке.

Текст следует печатать, соблюдая следующие размеры полей: правое - 10 мм, левое - 30 мм, верхнее и нижнее - 20 мм.

Разрешается использовать компьютерные возможности акцентирования внимания на определенных частях текста, терминах и определениях, применяя шрифты разной гарнитуры.

При оформлении текста Пояснительной записки должна быть включена функция переноса слов («Сервис» - «Язык» - «Расстановка переносов»).

## **10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЪЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

*Включается перечень программного обеспечения, информационных справочных систем и.т.п.*

1. Microsoft Windows Professional 7 Russian Upgrade Academic OPEN No Level.
2. Microsoft Office Professional Plus 2010 Russian Academic OPEN 1 license No Level.
3. Антивирусное программное обеспечение Kaspersky Security.
4. Adobe Reader.
5. doPDF.
6. 7-Zip.
7. ИСС «Кодекс». Информационно-справочная система.
8. Справочно-правовая система «Консультант Плюс».

## **11. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

<b>Вид занятия</b>	<b>Наименование аудитории</b>	<b>Перечень основного оборудования</b>	<b>№ Лк или ПЗ</b>
1	2	3	4
Лк	Лекционная аудитория (мультимедийный класс)	Персональный компьютер AMD FX-4100, интерактивная доска ActivBoard 595 Pro, интерактивный планшет Wacom PL-720, колонки акустические	Лк № 1-3
ПЗ	Дисплейный класс	Оборудование-10 шт. ПК P4-640 (монитор TFT 17 LG L1753S-SF); проектор EPSON Multi Media Projector EB-S62	ПЗ № 1-3
кр	Читальный зал №1	Оборудование 10 ПК i5-2500/H67/4Gb(монитор TFT19 Samsung); принтер HP LaserJet P2055D	-
СР	Читальный зал №1	Оборудование 10 ПК i5-2500/H67/4Gb(монитор TFT19 Samsung); принтер HP LaserJet P2055D	-

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ  
ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**1. Описание фонда оценочных средств (паспорт)**

<b>№ компетенции</b>	<b>Элемент компетенции</b>	<b>Тема</b>	<b>ФОС</b>
ОПК-6	владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Теоретические основы принятия управленческих решений</li> <li>2. Методологические основы принятия управленческих решений</li> <li>3. Методы принятия решений в различных условиях и ситуациях</li> </ol>	<i>Экзаменационные вопросы 1-30</i>
ПК-5	способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Теоретические основы принятия управленческих решений</li> <li>2. Методологические основы принятия управленческих решений</li> <li>3. Методы принятия решений в различных условиях и ситуациях</li> </ol>	<i>Экзаменационные вопросы 1-30</i>
ПК-7	владение навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов/ умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Теоретические основы принятия управленческих решений</li> <li>2. Методологические основы принятия управленческих решений</li> <li>3. Методы принятия решений в различных условиях и ситуациях</li> </ol>	<i>Экзаменационный вопросы 1-30</i>

**2. Экзаменационные вопросы**

<b>№ п/п</b>	<b>Компетенции</b>		<b>ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЕ ВОПРОСЫ</b>	<b>№ и наименование темы</b>
	<b>Код</b>	<b>Определение</b>		
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	ОПК-6	владение методами принятия решений в управлении операционной	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Управленческие решения: понятие, сущность, виды</li> <li>2. Функции управленческих решений</li> <li>3. Требования к управленческим решениям</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Теоретические основы принятия управленческих решений</li> </ol>



		<p>(производственной) деятельностью организаций</p>	<p>4. Организация: понятие, виды, цели и задачи управления  5. Внешняя и внутренняя среда предприятия.  6. Роль управленческих решений с процессе управления  7. Место управленческих решений в системе менеджмента предприятия  8. Типология управленческих решений  9. Этапы подготовки и принятия управленческого решения</p>	
			<p>10. Понятие методологии принятия управленческих решений: принципы, методы, методика, подход  11. Основные подходы, используемые при принятии управленческих решений  12. Принципы принятия управленческих решений  13. Классификация методов принятия управленческих решений  14. Характеристика дескриптивного подхода (качественно-предметная концепция)  15. Характеристика нормативного подхода (концепция математического выбора решений)</p>	<p><b>2.</b> Методологические основы принятия управленческих решений</p>
			<p>16. Методы оценки влияния внешней и внутренней сред при принятии управленческих решений  17. Количественные методы оценки влияния внешней и внутренней сред при принятии управленческих решений  18. Качественные методы оценки влияния внешней и внутренней сред при принятии управленческих решений  19. Методы прогнозирования при принятии управленческих решений  20. Использование методов коллективных экспертных оценок в прогнозировании при принятии управленческих решений  21. Использование метода экстраполяции в прогнозировании при принятии управленческих решений  22. Типы задач принятия решений  23. Методы принятия решений в условиях риска  24. Основные стратегии принятия решений в условиях неопределенности  25. Методы принятия решений в конфликтных ситуациях  26. Метод экспертных оценок на основе ранжирования и составления матриц парных сравнений  27. Методы принятия решений в условиях многокритериальности</p>	<p><b>3.</b> Методы принятия решений в различных условиях и ситуациях</p>

			<p>28. Методы принятия решений в условиях определенности</p> <p>29. Метод коллективной генерации идей (метод «мозгового штурма»)</p> <p>30. Использование метода «Дельфи» при принятии управленческих решений</p>	
2	ПК-5	<p>способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений</p>	<p>1. Управленческие решения: понятие, сущность, виды</p> <p>2. Функции управленческих решений</p> <p>3. Требования к управленческим решениям</p> <p>4. Организация: понятие, виды, цели и задачи управления</p> <p>5. Внешняя и внутренняя среда предприятия.</p> <p>6. Роль управленческих решений с процессе управления</p> <p>7. Место управленческих решений в системе менеджмента предприятия</p> <p>8. Типология управленческих решений</p> <p>9. Этапы подготовки и принятия управленческого решения</p>	<p><b>1. Теоретические основы принятия управленческих решений</b></p>
			<p>10. Понятие методологии принятия управленческих решений: принципы, методы, методика, подход</p> <p>11. Основные подходы, используемые при принятии управленческих решений</p> <p>12. Принципы принятия управленческих решений</p> <p>13. Классификация методов принятия управленческих решений</p> <p>14. Характеристика дескриптивного подхода (качественно-предметная концепция)</p> <p>15. Характеристика нормативного подхода (концепция математического выбора решений)</p>	<p><b>2. Методологические основы принятия управленческих решений</b></p>
			<p>16. Методы оценки влияния внешней и внутренней сред при принятии управленческих решений</p> <p>17. Количественные методы оценки влияния внешней и внутренней сред при принятии управленческих решений</p> <p>18. Качественные методы оценки влияния внешней и внутренней сред при принятии управленческих решений</p> <p>19. Методы прогнозирования при принятии управленческих решений</p> <p>20. Использование методов коллективных экспертных оценок в прогнозировании при принятии управленческих решений</p> <p>21. Использование метода экстраполяции в прогнозировании при принятии управленческих решений</p> <p>22. Типы задач принятия решений</p>	<p><b>3. Методы принятия решений в различных условиях и ситуациях</b></p>

			<p>23. Методы принятия решений в условиях риска</p> <p>24. Основные стратегии принятия решений в условиях неопределенности</p> <p>25. Методы принятия решений в конфликтных ситуациях</p> <p>26. Метод экспертных оценок на основе ранжирования и составления матриц парных сравнений</p> <p>27. Методы принятия решений в условиях многокритериальности</p> <p>28. Методы принятия решений в условиях определенности</p> <p>29. Метод коллективной генерации идей (метод «мозгового штурма»)</p> <p>30. Использование метода «Дельфи» при принятии управленческих решений</p>	
3	ПК-7	<p>владение навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов/ умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ</p>	<p>1. Управленческие решения: понятие, сущность, виды</p> <p>2. Функции управленческих решений</p> <p>3. Требования к управленческим решениям</p> <p>4. Организация: понятие, виды, цели и задачи управления</p> <p>5. Внешняя и внутренняя среда предприятия.</p> <p>6. Роль управленческих решений с процессе управления</p> <p>7. Место управленческих решений в системе менеджмента предприятия</p> <p>8. Типология управленческих решений</p> <p>9. Этапы подготовки и принятия управленческого решения</p>	1. Теоретические основы принятия управленческих решений
			<p>10. Понятие методологии принятия управленческих решений: принципы, методы, методика, подход</p> <p>11. Основные подходы, используемые при принятии управленческих решений</p> <p>12. Принципы принятия управленческих решений</p> <p>13. Классификация методов принятия управленческих решений</p> <p>14. Характеристика дескриптивного подхода (качественно-предметная концепция)</p> <p>15. Характеристика нормативного подхода (концепция математического выбора решений)</p>	2. Методологические основы принятия управленческих решений
			<p>16. Методы оценки влияния внешней и внутренней сред при принятии управленческих решений</p> <p>17. Количественные методы оценки влияния внешней и внутренней сред при принятии управленческих решений</p> <p>18. Качественные методы оценки влияния внешней и внутренней сред при принятии</p>	3. Методы принятия решений в различных условиях и ситуациях

			<p>управленческих решений</p> <p>19. Методы прогнозирования при принятии управленческих решений</p> <p>20. Использование методов коллективных экспертных оценок в прогнозировании при принятии управленческих решений</p> <p>21. Использование метода экстраполяции в прогнозировании при принятии управленческих решений</p> <p>22. Типы задач принятия решений</p> <p>23. Методы принятия решений в условиях риска</p> <p>24. Основные стратегии принятия решений в условиях неопределенности</p> <p>25. Методы принятия решений в конфликтных ситуациях</p> <p>26. Метод экспертных оценок на основе ранжирования и составления матриц парных сравнений</p> <p>27. Методы принятия решений в условиях многокритериальности</p> <p>28. Методы принятия решений в условиях определенности</p> <p>29. Метод коллективной генерации идей (метод «мозгового штурма»)</p> <p>30. Использование метода «Дельфи» при принятии управленческих решений</p>	
--	--	--	---	--

### 3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций

Показатели	Оценка	Критерии
<p><b>Знать</b> (ОПК-6):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- топологию управленческих решений и методы их принятия;</li> </ul> <p>(ПК-5):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- виды и содержание функциональных стратегий компаний, классификацию управленческих решений и особенности их разработки и принятия, а также обеспечение их сбалансированности;</li> </ul> <p>(ПК-7):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- содержание бизнес-планирования, задачи поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов,</li> </ul>	<p><b>отлично</b></p>	<p>Оценка «отлично» ставится при:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- всестороннем систематическом знании:</li> <li>- видов функциональных стратегий компаний и их содержания;</li> <li>- типологии управленческих решений;</li> <li>- особенностей разработки и принятия управленческих решений, а также способы обеспечения их сбалансированности;</li> <li>- содержания бизнес-планирования;</li> <li>- задач поэтапного контроля реализации бизнес-планов;</li> <li>- условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов;</li> <li>- методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ;</li> </ul> <p>- отличном умении:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- выявлять и анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;</li> <li>- координировать деятельность исполнителей с помощью методического</li> </ul>

<p>методический инструментарий реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ.</p> <p><b>Уметь</b> (ОПК-6):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- выбирать при решении конкретных проблем определенные методы в соответствии с видом принимаемого управленческого решения;</li> </ul>		<p>инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- отличном владении:</li> <li>- методологией менеджмента;</li> <li>- методами принятия сбалансированных управленческих решений;</li> <li>- методологическими основами планирования деятельности современных предприятий;</li> <li>- методами реализации управленческих решений в области функционального менеджмента.</li> </ul>
<p>(ПК-5):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- выявлять и анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;</li> </ul> <p>(ПК-7):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ.</li> </ul> <p><b>Владеть</b> (ОПК-6):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций</li> </ul>	<p><b>хорошо</b></p>	<p>Оценка «хорошо» ставится при:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- достаточном систематическом знании:</li> <li>- видов функциональных стратегий компаний и их содержания;</li> <li>- типологии управленческих решений;</li> <li>- особенностей разработки и принятия управленческих решений, а также способы обеспечения их сбалансированности;</li> <li>- содержания бизнес-планирования;</li> <li>- задачи поэтапного контроля реализации бизнес-планов;</li> <li>- условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов;</li> <li>- методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ;</li> </ul> <p>- хорошем умении:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- выявлять и анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;</li> <li>- координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ;</li> <li>- хорошем владении:</li> <li>- методологией менеджмента;</li> <li>- методами принятия сбалансированных управленческих решений;</li> <li>- методологическими основами планирования деятельности современных предприятий;</li> <li>- методами реализации управленческих решений в области функционального менеджмента.</li> </ul>

<p>(ПК-5):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методологией менеджмента;</li> <li>- методами принятия сбалансированных управленческих решений;</li> </ul> <p>(ПК-7):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методологическими основами планирования деятельности современных предприятий, методами реализации управленческих решений в области функционального менеджмента.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>удовлетворительно</b></p>	<p>Оценка «удовлетворительно» ставится при:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-удовлетворительном знании: <ul style="list-style-type: none"> <li>- видов функциональных стратегий компаний и их содержания;</li> <li>- типологии управленческих решений;</li> <li>- особенностей разработки и принятия управленческих решений, а также способы обеспечения их сбалансированности;</li> <li>- содержание бизнес-планирования;</li> <li>- задачи поэтапного контроля реализации бизнес-планов;</li> <li>- условия заключаемых соглашений, договоров и контрактов;</li> <li>- методический инструментарий реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ;</li> </ul> </li> </ul> <p style="text-align: center;">удовлетворительном умении:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- выявлять и анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;</li> <li>-координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ;</li> </ul> <p style="text-align: center;">- удовлетворительном владении:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методологией менеджмента;</li> <li>- методами принятия сбалансированных управленческих решений;</li> <li>- методологическими основами планирования деятельности современных предприятий;</li> <li>- методами реализации управленческих решений в области функционального менеджмента.</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>неудовлетворительно</b></p>	<p>Оценка «неудовлетворительно» ставится при:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствии знаний: <ul style="list-style-type: none"> <li>- видов функциональных стратегий компаний и их содержания;</li> <li>- типологии управленческих решений;</li> <li>- особенностей разработки и принятия управленческих решений, а также способы обеспечения их сбалансированности;</li> <li>- содержание бизнес-планирования;</li> <li>- задачи поэтапного контроля реализации</li> </ul> </li> </ul>

		бизнес-планов; - условия заключаемых соглашений, договоров и контрактов; - методический инструментарий реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ; - неумении: - выявлять и анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений; - координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ; - неудовлетворительном владении: - методологией менеджмента; - методами принятия сбалансированных управленческих решений; - методологическими основами планирования деятельности современных предприятий; - методами реализации управленческих решений в области функционального менеджмента.
--	--	--

#### **4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и опыта деятельности**

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» направлена на ознакомление с теоретико-методологическими основами принятия управленческих решений, на получение теоретических знаний и практических навыков поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, на развитие способностей анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений, на формирование умения координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ.

Изучение дисциплины «Методы принятия управленческих решений» предусматривает:

- лекции;
- практические занятия;
- контрольную работу;
- самостоятельную работу;
- экзамен.

Этапы формирования компетенций в рамках дисциплины соответствуют ее разделам. В ходе освоения раздела 1 «Теоретические основы принятия управленческих решений» обучающиеся должны уяснить теоретические аспекты процесса принятия управленческих решений, знать сущность управленческого решения и особенности подготовки

сбалансированных управленческих решений, знать виды и содержание функциональных стратегий компаний, а также существующие между ними взаимосвязи.

В процессе изучения дисциплины рекомендуется на первом этапе обратить особое внимание на роль управленческих решений в системе менеджмента предприятия. Необходимо также рассмотреть понятие «организация», определить ее цели, задачи, функции, выявить особенности внешней и внутренней среды функционирования организации, а также уяснить сущность бизнес-планирования и необходимость осуществления поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов в рамках принимаемых управленческих решений. Ознакомиться с сущностью процесса принятия управленческих решений, изучить их классификацию и этапы подготовки, принятия и реализации.

В ходе освоения раздела 2 «Методологические основы принятия управленческих решений» обучающиеся должны уяснить основные подходы, используемые при принятии управленческих решений, овладеть навыками применения принципов и методов для подготовки сбалансированных управленческих решений, и умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ.

В ходе освоения раздела 3 «Методы принятия решений в различных условиях и ситуациях» обучающиеся должны уяснить типы задач принятия решений с учетом возникающих ситуаций, знать методы принятия решений, применяемые в условиях определенности, в условиях неопределенности и риска или в условиях многокритериальности. Изучая дисциплину, студенты должны научиться анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений. В процессе изучения дисциплины рекомендуется на третьем этапе обратить особое внимание на методы принятия решений, используемые в конфликтных ситуациях.

При подготовке к экзамену рекомендуется особое внимание уделить вопросам, указанным в ФОС.

В процессе проведения практических занятий и выполнении контрольной работы происходит закрепление знаний, формирование умений и навыков применения различных методов для принятия управленческих решений в различных реальных ситуациях.

Самостоятельную работу необходимо начинать с проработки конспекта лекций, обобщения, систематизации, углубления и конкретизации полученных теоретических знаний с использованием основной и дополнительной литературы, а также рекомендуемых ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».

Работа с литературой является важнейшим элементом в получении знаний по дисциплине. Прежде всего, необходимо воспользоваться списком рекомендуемой по данной дисциплине литературой. Дополнительные сведения по изучаемым темам можно найти в периодической печати и Интернете.

Предусмотрено проведение аудиторных занятий в виде лекций и практических занятий в сочетании с внеаудиторной работой.

В процессе консультации с преподавателем обучающийся может уточнить отдельные положения по изучаемым вопросам по дисциплине.



## **АННОТАЦИЯ**

### **рабочей программы дисциплины**

### **Методы принятия управленческих решений**

#### **1. Цель и задачи дисциплины**

Цель изучения дисциплины "Методы принятия управленческих решений" состоит в формировании у обучающихся профессиональных компетенций в области менеджмента и планирования на основе развития способности анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений и овладения навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ.

Задачи дисциплины определяются целью ее изучения и заключаются в освоении обучающимися следующих вопросов: роль менеджмента и планирования в деятельности современных предприятий; выявление и анализ взаимосвязи между функциональными стратегиями предприятий с целью подготовки сбалансированных управленческих решений; обоснование необходимости поэтапного контроля реализации бизнес-планов и учета условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, а также изучение методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента.

#### **2. Структура дисциплины**

2.1 Общая трудоемкость дисциплины составляет 180 часов, 5 зачетных единиц

2.2 Основные разделы дисциплины:

- 1 – Теоретические основы принятия управленческих решений
- 2 – Методологические основы принятия управленческих решений
- 3 – Методы принятия решений в различных условиях и ситуациях

#### **3. Планируемые результаты обучения (перечень компетенций)**

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

ОПК-6 - владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций

ПК-5 - способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;

ПК-7 - владение навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов/ умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ.

#### **4. Вид промежуточной аттестации: экзамен**

*Протокол о дополнениях и изменениях в рабочей программе  
на 20\_\_-20\_\_ учебный год*

1. В рабочую программу по дисциплине вносятся следующие дополнения:

---

---

2. В рабочую программу по дисциплине вносятся следующие изменения:

---

---

---

Протокол заседания кафедры № \_\_\_\_\_ от «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.,  
(разработчик)

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О.)

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО  
КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**1. Описание фонда оценочных средств (паспорт)**

<b>№ компетенции</b>	<b>Элемент компетенции</b>	<b>Тема</b>	<b>ФОС</b>
ОПК-6	владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций	1. Теоретические основы принятия управленческих решений 2. Методологические основы принятия управленческих решений 3. Методы принятия решений в различных условиях и ситуациях	<i>кр, ПЗ</i>
ПК-5	способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;	1. Теоретические основы принятия управленческих решений 2. Методологические основы принятия управленческих решений 3. Методы принятия решений в различных условиях и ситуациях	<i>кр, ПЗ</i>
ПК-7	владение навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов/ умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ.	1. Теоретические основы принятия управленческих решений 2. Методологические основы принятия управленческих решений 3. Методы принятия решений в различных условиях и ситуациях	<i>кр, ПЗ</i>

**3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций**

<b>Показатели</b>	<b>Оценка</b>	<b>Критерии</b>
<p><b>Знать</b> (ОПК-6): - топологию управленческих решений и методы их принятия;</p> <p>(ПК-5): - виды и содержание функциональных стратегий компаний, классификацию управленческих решений и особенности их разработки и принятия, а также обеспечение их сбалансированности;</p>	отлично	ставится обучающемуся, который в срок, в полном объеме и на высоком уровне выполнил кр; обучающийся умеет применять теоретические знания основной и дополнительной литературы; тема, заявленная в работе раскрыта полностью; все выводы подтверждены материалами исследования и расчетами; отчет подготовлен в соответствии с предъявляемыми требованиями; при защите обучающийся успешно отвечает более чем на 80% заданных вопросов;

<p>(ПК-7):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- содержание бизнес-планирования, задачи поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, методический инструментарий реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ.</li> </ul> <p><b>Уметь</b> (ОПК-6):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- выбирать при решении конкретных проблем определенные методы в соответствии с видом принимаемого управленческого решения;</li> </ul> <p>(ПК-5):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- выявлять и анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;</li> </ul> <p>(ПК-7):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ.</li> </ul> <p><b>Владеть</b> (ОПК-6):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций;</li> </ul> <p>(ПК-5):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методологией менеджмента;</li> <li>- методами принятия сбалансированных управленческих решений;</li> </ul> <p>(ПК-7):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методологическими основами планирования деятельности современных предприятий, методами реализации управленческих решений в области функционального менеджмента.</li> </ul>		<p>даются ссылки на источники информации, способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;</p>
	хорошо	<p>в кр допущены незначительные ошибки; обучающийся был менее самостоятелен и инициативен; тема работы раскрыта, но выводы носят поверхностный характер; при защите студент успешно отвечает более чем на 60% заданных вопросов, демонстрируя при ответе знание основной литературы по курсу.</p>
	Удовлетворительно	<p>обучающийся на защите показывает знания только основного материала, испытывает затруднения при объяснении специальных терминов и ответе на вопросы; обучающийся допускал просчеты и ошибки в работе; не полностью раскрыл заявленную тему, делал поверхностные выводы, слабо продемонстрировал аналитические способности и навыки работы с теоретическими источниками; при защите студент успешно отвечает более чем на 50% заданных вопросов, демонстрируя при ответе знание основной литературы по курсу при наводящих вопросах.</p>
	Неудовлетворительно	<p>допущены существенные недостатки в оформлении кр: опущен или не написан какой-либо раздел, или имеются отступления от плана написания кр; использовано менее трех литературных источников; не раскрыта тема; изложение материала поверхностно, отсутствуют выводы; общая безграмотность текста, неумение пользоваться профессиональной терминологией, отсутствие ссылок на источники, не способен использовать основы экономических знаний в различных сферах жизнедеятельности, не способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;</p>

Программа составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент от «12» января 2016 г. № 7

для набора 2016 года: и учебным планом ФГБОУ ВО «БрГУ» для заочной формы обучения от «05» мая 2016 г. № 343;

для набора 2018 года: и учебным планом ФГБОУ ВО «БрГУ» для очной формы обучения от «12» марта 2018 г. № 130.

**Программу составил:**

Каверзина Л.А. профессор базовой кафедры ЭиМ  
Доктор экон. наук, профессор

\_\_\_\_\_

Рабочая программа рассмотрена и утверждена на заседании базовой кафедры ЭиМ

от «16» января 2019 г., протокол № 9

Заведующий базовой кафедрой ЭиМ

\_\_\_\_\_

М.И.Черутова

**СОГЛАСОВАНО:**

Заведующий выпускающей базовой кафедрой ЭиМ

\_\_\_\_\_

М.И.Черутова

Директор библиотеки

\_\_\_\_\_

Т.Ф.Сотник

Рабочая программа одобрена методической комиссией факультета ЭиУ

от «17» января 2019 г., протокол № 5

Председатель методической комиссии факультета ЭиУ

\_\_\_\_\_

Е.В.Трапезникова

**СОГЛАСОВАНО:**

Начальник  
учебно-методического управления

\_\_\_\_\_

Г.П.Нежевец

Регистрационный № \_\_\_\_\_