

УТВЕРЖДАЮ  
Ректор



Искаков И.Ж.

27 июня 2018 г.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

### «Принятие эффективных решений»

*(наименование дисциплины)*

Направление подготовки/Специальность 38.05.02 Таможенное дело

Квалификация выпускника Специалист таможенного дела

Направленность (профиль) Таможенное дело

Форма обучения Очная, заочная

*(очная, очно-заочная, заочная)*

## **1. Место дисциплины в структуре образовательной программы, входные требования для освоения дисциплины (при необходимости)**

Дисциплина «Принятие эффективных решений» относится к дисциплинам базовой части Блока 1 «Дисциплины (модули)» программы специалитета 38.05.02 «Таможенное дело». Содержание дисциплины является логическим продолжением содержания дисциплин: «Экономическая теория», «Математика», «Логика», «Статистика», «Математические методы и модели в таможенном деле» и служит основой для освоения дисциплин: «Таможенное декларирование и предварительное информирование», «Система управления рисками в таможенном деле».

## **2. Объем дисциплины в зачетных единицах**

Объем дисциплины составляет 5 зачетных единиц.

Объем дисциплины	Всего часов	
	Очная форма обучения	Заочная форма обучения
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	180	180
<b>Контактная работа (по видам учебных занятий) (всего)</b>	89,5	34,5
Из них:		
Лекции (Лек)	16	12
Практические занятия (Пр)	-	-
Семинарские занятия (Сем)	48	8
Индивидуальные занятия (ИЗ)	10	2
Контроль самостоятельной работы (КСР)	5	10
Контактные часы на аттестацию (КА)	0,5	0,5
Самостоятельная работа под руководством преподавателя (СРП)	10	2
<b>Самостоятельная работа студентов (СР)</b>	90,5	145,5
Вид промежуточной аттестации	Зачет	Зачет
Объем часов, отводимых на подготовку к промежуточной аттестации (Контроль)	-	-

## **3. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)**

### **Тема 1. Введение. Решения в системе управления**

Предмет, цели и задачи, место дисциплины в системе экономических наук и ее связь с управленческими и экономическими дисциплинами. Методология и основные понятия дисциплины.

Роль решений в системе управления хозяйствующими организациями. Решение и его роль в деятельности менеджера. Сущность и содержание управленческого решения. Классификация управленческих решений. Формы подготовки и реализации управленческих решений.

Объекты и субъекты решений. Виды и характеристики систем, в которых разрабатываются решения (технические, биологические и социальные системы). Особенности социальных систем. Значение решений в современной экономике. Диалектика развития теории решений. Решение – основной продукт деятельности менеджера.

## **Тема 2. Методологические основы подготовки и реализации управленческих решений**

Сущность системного подхода (СП). Основные задачи, целесообразность применения, требования и процедуры системного подхода в процессе подготовки и реализации управленческих решений (ПРУР).

Основные технологии ПРУР в мировом менеджменте. Инициативно-целевая, программно-целевая, регламентная технологии ПРУР и условия их применения.

Организация управления как система формирования управленческого решения. Основные понятия, используемые при описании системы подготовки управленческих решений. Система формирования управленческого решения и основные преимущества ее формирования.

Модели и методы подготовки управленческих решений. Алгоритм подготовки и реализации управленческого решения.

Стандартная информационная модель как основа проектирования организационной технологии для подготовки управленческого решения. Технологический подход при подготовке управленческого решения. Компьютерные технологии как системы информационной и интеллектуальной поддержки управленческих решений.

## **Тема 3. Организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений**

Особенность технологического подхода. Основные понятия об организационной технологии. Этапы проектирования организационной технологии. Проектирование процесса подготовки и утверждения решения.

Процесс подготовки и реализации управленческих решений. Задачи, технология, модели, методология и организация процесса ПРУР. Проектирование управленческих решений. Характеристика основных этапов решения экономико-организационной проблемы. Организация разработки и выполнения УР. Процедуры ПРУР.

Роль человеческого фактора в процессе подготовки управленческих решений. Состав и описание основных личностных характеристик человека. Перечень основных качеств, составляющих модель преуспевающего руководителя.

Социально-психологические основы подготовки управленческих решений. Достижение социально-психологической согласованности при ПРУР. Психологические методы при ПРУР.

## **Тема 4. Особенности разработки управленческих решений в условиях неопределенности**

Общие сведения о неопределенности и риске. Соотношения между неопределенностями и рисками. Основные причины возникновения неопределенностей, факторы риска. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив (альтернативных вариантов управленческих решений). Влияние паники на подготовку управленческих решений.

Организационные методы уменьшения неопределенностей. Управленческие риски при подготовке и реализации управленческих решений. Страхование управленческих рисков. Области эффективных решений в зависимости от уровня неопределенности и характера управленческой деятельности.

## **Тема 5. Анализ альтернатив управленческих решений**

Основное назначение моделей и методов подготовки управленческих решений. Процедуры, входящие в методы подготовки УР. Механизм формирования решения. Влияние

стадии развития проблемы на формирование нового решения. Взаимодействие творческой и технократической деятельности при подготовке УР. Схема алгоритма формирования нового управленческого решения.

Экономико-математические модели и методы при подготовке управленческих решений. Активизирующие методы. Экспертные методы. Эвристические методы. Метод сценариев. Метод «дерево решений».

### **Тема 6. Контроль и ответственность руководителя за управленческое решение**

Контроль реализации управленческих решений. Сущность и виды ответственности руководителя. Ответственность и обязанность как обязательные атрибуты деятельности руководителя. Профессиональная, юридическая, дисциплинарная, этическая, политическая и партийная ответственность. Суть социальной и экологической ответственности руководителя. Этапы и стадии формирования ответственности. Матрицы оценки ответственности руководителя. Формы реализации ответственности.

### **Тема 7. Качество и эффективность управленческих решений**

Качество и эффективность как важнейшие характеристики УР. Качество процесса подготовки и реализации УР. Количественная оценка качества управленческого решения. Значение стандартов качества в повышении качества УР.

Эффективность управленческих решений и ее составляющие. Виды эффективности управленческих решений. Сравнительный экономический анализ и методические рекомендации по оценке эффективности УР. Методы расчета экономической эффективности подготовки и реализации УР.

Определения понятий «оптимальное решение» и «супероптимальное решение». Супероптимальные управленческие решения. Методы совместного решения диаметрально противоположных проблем.

## **4. Методические рекомендации по организации изучения учебной дисциплины**

### **4.1 Рекомендуемые образовательные технологии**

В преподавании дисциплины «Принятие эффективных решений» используются разнообразные образовательные технологии как традиционного, так и инновационного характера, учитывающие теоретический характер дисциплины:

- лекции;
- семинарские занятия;
- дискуссии;
- выступления с докладами и сообщениями;
- тестирование.

### **4.2 Методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины**

#### **Теоретические занятия**

#### **Лекция 1. Тема 1. Введение. Решения в системе управления**

Рассматриваются вопросы:

1. Возникновение науки об управленческих решениях и ее связь с другими науками.

2. Функция управления и функция менеджера «принятие решения».
3. Определения понятий, характеризующих функцию «принятие решения».
4. Сущность и содержание управленческого решения

### **Лекция 2. Тема 2. Методологические основы подготовки и реализации управленческих решений**

Рассматриваются вопросы:

1. Системный подход
2. Целевая ориентация управленческих решений
3. Технология разработки управленческих решений

### **Лекция 3. Тема 3. Организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений**

Рассматриваются вопросы:

1. Структуризация процесса разработки управленческих решений
2. Процесс подготовки и реализации управленческого решения
3. Роль человеческого фактора в процессе подготовки управленческих решений
4. Социально-психологические основы подготовки управленческих решений

### **Лекция 4. Тема 4. Особенности разработки управленческих решений в условиях неопределенности**

Рассматриваются вопросы:

1. Общие сведения о неопределенности и риске
2. Анализ внешней среды и ее влияния на разработку и реализацию альтернативных управленческих решений
3. Условия неопределенности и риска при разработке решения

### **Лекция 5. Тема 5. Анализ альтернатив управленческих решений**

Рассматриваются вопросы:

1. Формирование нового управленческого решения
2. Моделирование в процессе принятия решений
3. Методы подготовки управленческих решений

### **Лекция 6. Тема 6. Контроль и ответственность руководителя за управленческое решение**

Рассматриваются вопросы:

1. Функция и виды контроля руководителя за управленческое решение
2. Сущность и виды ответственности
3. Регламентное управление и разделение ответственности
4. Нравственная ответственность руководителя

### **Лекция 7. Тема 7. Качество и эффективность управленческих решений**

Рассматриваются вопросы:

1. Понятие качества управленческих решений
2. Свойства качественных решений
3. Условия и факторы качества решений
4. Организационно-психологические предпосылки качества решений

## **Лекция 8. Тема 7. Качество и эффективность управленческих решений**

Рассматриваются вопросы:

1. Понятие и виды эффективности решений
2. Характеристика множества эффективных решений
3. Матрица эффективности управленческих решений
4. Супероптимальные решения

### **Семинарские занятия**

#### **Занятие 1.**

##### **Вопросы для обсуждения:**

1. Эволюция теории принятия решений
2. Роль принятия решений в профессиональной деятельности специалиста таможенного дела
3. Особенности решений в социальных, биологических и технических системах
4. Значение эффективных решений в современной экономике

##### **Примерные темы дискуссий:**

1. Появление науки о принятии решений и ее значение для общества
2. Основные этапы теории принятия решений как науки
3. Основные подходы к принятию решений

#### **Занятие 2.**

##### **Вопросы для обсуждения:**

1. Подходы к классификации решений
2. Составляющие профессионального решения
3. Формы подготовки решений
4. Формы реализации и доведения решений

##### **Примерные темы дискуссий:**

1. Основные типы управленческих решений
3. Роль руководителя в разработке и принятии решения
3. Понятия эффективного, рационального и оптимального решения

#### **Занятие 3.**

##### **Вопросы для обсуждения:**

1. Решение как результат управленческого труда
2. Объекты и субъекты решений в таможенной деятельности
3. Диалектический подход к принятию эффективного решения
4. Роль законов логики в принятии решения

##### **Примерные темы дискуссий:**

1. Характерные особенности оптимального решения
2. Характерные особенности эффективного решения
3. Характерные особенности рационального решения

#### **Занятие 4.**

##### **Вопросы для обсуждения:**

1. Определения основных понятий системного подхода

2. Целесообразность применения системного подхода при ПРУР
3. Элементы диалектического метода как базы системного подхода при ПРУР
4. Проблема принятия решения

**Примерные темы дискуссий:**

1. Составляющие системы разработки, принятия и реализации решения
2. Управленческая задача и ее составляющие

**Занятие 5.**

**Вопросы для обсуждения:**

1. Цели как основы технологий подготовки и реализации управленческих решений
2. Построение дерева целей
3. Управленческая технология – важнейший элемент функционирования организации
4. Особенности технологического подхода

**Примерные темы дискуссий:**

1. Организация управления как система формирования управленческого решения
2. Стандартная информационная модель

**Занятие 6.**

**Вопросы для обсуждения:**

1. Принципиальная схема технологии разработки и организации выполнения управленческих решений (детализированный вариант)
2. Традиционная схема разработки и реализации управленческих решений (агрегированный вариант)
3. «Типовой» процесс разработки решений, ориентированный на использование научных методов
4. Компьютерные технологии интеллектуальной поддержки управленческих решений

**Примерные темы дискуссий:**

1. Организационное обеспечение эффективного использования научно-технических достижений в ПРУР.
2. Анализ и исследование методологических аспектов разработки и принятия управленческих решений.

**Занятие 7.**

**Вопросы для обсуждения:**

1. Структуризация процесса разработки управленческих решений, основанная на использовании функционально-производственной технологии управления
2. Структуризация процесса разработки управленческого решения, основанная на использовании программно-целевого управления
3. Модель принятия управленческих решений
4. Методика проектного прогнозирования проблем и управленческих решений

**Примерные темы дискуссий:**

1. Целевые технологии реализации решений.
2. Процессорные технологии реализации решений.

**Занятие 8.**

**Вопросы для обсуждения**

1. Этапы подготовки управленческого решения

2. Алгоритмы принятия управленческих решений
3. Стадии реализации управленческого решения
4. Понятие управленческой проблемы

**Примерные темы дискуссий:**

1. Модель проблемной ситуации
2. Альтернативные варианты управленческих решений
3. Контроль реализации управленческого решения

**Занятие 9.**

**Вопросы для обсуждения:**

1. Состав основных личностных характеристик человека
2. Влияние темперамента руководителя на процесс подготовки управленческих решений
3. Действия ЛПП по принятию решения
4. Влияние стиля руководства на ПРУР

**Примерные темы дискуссий:**

1. Критерии выбора решений
2. Методы реализации управленческих решений

**Занятие 10.**

**Вопросы для обсуждения:**

1. Проблемы достижения социально-психологической согласованности при подготовке управленческих решений
2. Управленческие решения в коллективе
3. Психологические аспекты управленческих решений
4. Этические основы подготовки управленческих решений

**Примерные темы дискуссий:**

1. Управление производственной и маркетинговой деятельностью в условиях монополистической конкуренции
2. Разработка стратегии организации.
3. Анализ и исследование организационных вопросов и социально-психологических отношений в организации

**Занятие 11.**

**Вопросы для обсуждения:**

1. Определения понятий «неопределенность» и «риск»
2. Виды неопределенности и причины ее возникновения
3. Разновидности риска
3. Информационная база решений и ее влияние на неопределенность

**Примерные темы дискуссий:**

1. Особенности разработки решения в условиях неопределенности
2. Влияние риска на процесс реализации решения

**Занятие 12.**

**Вопросы для обсуждения:**

1. Анализ информационной структуры решений, принимаемых в экстремальных ситуациях
2. Природа риска и его разновидности



3. Управление рисками
4. Оценка риска при принятии решения

**Примерные темы дискуссий:**

1. Подходы к оценке риска при принятии решения
2. Фактор неопределенности при принятии эффективного решения

**Занятие 13.**

**Вопросы для обсуждения:**

1. Воздействие факторов внешней среды на функционирование организации
2. Элементы внутренней среды организации
3. Классификация ситуаций и проблем
4. Прогнозирование состояния внешней среды

**Примерные темы дискуссий:**

1. Внешняя среда организации и ее составляющие
2. SWOT-анализ и его применение в ПРУР
3. STEEP-анализ и его применение в ПРУР

**Занятие 14.**

**Вопросы для обсуждения:**

1. Анализ и оценка последствий риска
2. Меры по снижению возможного риска
3. Психология поведения руководителей в ситуациях риска
4. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска

**Примерные темы дискуссий:**

1. Анализ и исследование рисков
2. Принятие решений в условиях риска с помощью дерева решений

**Занятие 15.**

**Вопросы для обсуждения**

1. Формирование нового управленческого решения
2. Понятие модели
3. Понятие методов подготовки управленческих решений
4. Моделирование в процессе принятия решений

**Примерные темы дискуссий:**

1. Методы анализа и исследования причин неопределенности и риска в организации
2. Моделирование рискованных ситуаций при ПРУР

**Занятие 16.**

**Вопросы для обсуждения:**

1. Методы эмпирического исследования.
2. Методы теоретического и эмпирического исследования.
3. Методы теоретического исследования.

**Примерные темы дискуссий:**

1. Роль методов научного исследования при ПРУР
2. Особенности применения методов научного исследования при ПРУР

### **Занятие 17.**

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Экономико-математические методы
2. Статистические методы
3. Активизирующие методы
4. Экспертные методы
5. Эвристические методы
6. Метод сценариев
7. Метод «дерево решений»

#### **Примерные темы дискуссий:**

1. Особенности применения активизирующих методов при подготовке решения
2. Особенности применения экспертных методов при подготовке решения

### **Занятие 18.**

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Классическая модель принятия решения
2. Административная модель принятия решения
3. Политическая модель принятия решения

#### **Примерные темы дискуссий:**

1. Виды используемых моделей при ПРУР
2. Модели ограниченной рациональности и их особенности

### **Занятие 19.**

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Понятие и методы контроля
2. Предварительный, текущий и заключительный контроль
3. Контроль как функция управления
4. Обратная связь и ее назначение в системе подготовки, принятия и реализации решения

#### **Примерные темы дискуссий:**

1. Формы контроля руководителя организации при ПРУР
2. Исследование и оценка влияния менеджмента организации на процессы принятия и реализации управленческих решений

### **Занятие 20.**

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Сущность и виды ответственности руководителя и исполнителей
2. Регламентное управление и разделение ответственности при ПРУР
3. Нравственная ответственность руководителя при ПРУР

#### **Примерные темы дискуссий:**

1. Формы и способы реализации ответственности руководителя организации.
2. Исследования ответственности менеджмента организации на процессы принятия и реализации управленческих решений.

### **Занятие 21.**

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Права и обязанности ЛПП

2. Права и обязанности исполнителя решения
3. Права и обязанности разработчика решения

**Примерные темы дискуссий:**

1. Нравственная ответственность руководителя за последствия решения
2. Юридическая ответственность руководителя за последствия решения

**Занятие 22.**

**Вопросы для обсуждения**

1. Понятие качества и свойства качественных решений
2. Существенные условия и факторы качества решений
3. Организационные и психологические предпосылки качества решений

**Примерные темы дискуссий:**

1. Философское осмысление качества решения
2. Требования к качественному решению

**Занятие 23.**

**Вопросы для обсуждения**

1. Понятие и составляющие эффективности решений
2. Характеристика множества эффективных решений
3. Построение матрицы эффективности управленческих решений
4. Супероптимальные решения и их особенности

**Примерные темы дискуссий:**

1. Сходства и различия оптимальных и эффективных решений.
2. Сходства и различия оптимальных и качественных решений.
3. Границы принятия и реализации супероптимальных решений.

**Занятие 24.**

**Вопросы для обсуждения:**

1. Подходы к оценке эффективности решений
2. Подходы к оценке эффективности деятельности руководителя при ПРУР
3. Подходы к оценке деятельности исполнителя при ПРУР

**Примерные темы дискуссий:**

1. Количественные измерения отдельных элементов составляющих качество процесса ПРУР
2. Методы оценки и расчета экономической эффективности управленческих решений

**4.3 Методические рекомендации для обеспечения самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

Самостоятельная работа студентов включает усвоение теоретического материала, подготовку к семинарским занятиям, выполнение самостоятельных заданий, изучение литературных источников, использование Internet-данных, изучение нормативно-правовой базы, подготовку к текущему контролю знаний, к промежуточной аттестации.

В рамках изучения дисциплины могут быть предусмотрены встречи обучающихся с участием представителей российских и зарубежных компаний, государственных и общественных организаций и проведение мастер-классов экспертов.

Контроль за выполнением самостоятельной работы ведется в процессе изучения курса преподавателем на семинарских занятиях, а так же при проверке индивидуальных заданий и письменных работ.

### **Управление самостоятельной работой студента**

Формы управления самостоятельной работой:

- консультирование;
- проверка части выполненной работы;
- предложение списка рекомендованной литературы;

План самостоятельной работы:

- повторение материала, подготовка к семинарским занятиям.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Содержание понятия «решение».
2. Содержание понятий: «эффект», «эффективность», «результат», «результативность», «экономия», «экономичность», «эффективное решение».
3. Содержание понятий: «оптимальность» и «оптимальное решение», «рациональность» и «рациональное решение».
4. Основные понятия, характеризующие функцию управления «принятие решения».
5. Эволюция и составляющие теории принятия решений.
6. Влияние стиля мышления руководителя на выбор альтернативы.
7. Роль системы ценностей в принятии решений.
8. Типы систем и типы управления, типы решений, понятие управленческого решения.
9. Понятие социального управления, технологии социального управления.
10. Законы логики и их роль в принятии решений.
11. Законы диалектики и их роль в принятии решений.
12. Решение в системе управления.
13. Принятие решения как связующая функция управления.
14. Цикл управления и его длительность.
15. Решение в организационной (социально-экономической) системе.
16. Принятие решения на стадиях жизненного цикла организации.
17. Управленческое решение как явление и как процесс.
18. Принятие решения как процесс управления.
19. Понятие эффективности функционирования организационной системы.
20. Система разработки, принятия и реализации решения.
21. Понятие и виды управленческого труда.
22. Управленческая задача и ее структура.
23. Оценка эффективности управленческого труда.
24. Подходы к оценке эффективности управленческого решения.
25. Критерии выбора решений.
26. Структура решения.
27. Требования к управленческому решению.
28. Сущности управленческого решения (социальная, экономическая и др.).
29. Содержание понятий «цель», «потребность», «цель решения», свойства цели.
30. Виды задания целей, основные требования к цели, понятие цели решения и требования к ней.

31. Содержание понятий «проблема» и «проблемная ситуация», типичные проблемные ситуации.

32. Содержание понятий: «технология», «технология управления», «технологии разработки, принятия и реализации решения».

33. Традиционная схема разработки, выбора и реализации управленческих решений («агрегированный» вариант).

34. «Типовой» процесс разработки решений, ориентированный на использование научных методов.

35. Содержание понятий: «исследование», «научное исследование»; основные категории исследования.

36. Содержание понятий: методы, средства и уровни исследования.

37. Методы эмпирического исследования (определения).

38. Методы эмпирического и теоретического исследования (определения).

39. Методы теоретического исследования (определения).

40. Понятие и виды моделей принятия управленческих решений.

41. Классическая модель принятия решения.

42. Политическая модель принятия решения.

43. Административная модель принятия решения.

44. Экономико-математические методы принятия решения.

45. Статистические методы принятия решения.

46. Активизирующие методы принятия решения.

47. Экспертный метод принятия решения.

48. Эвристические методы принятия решения.

49. Метод сценариев.

50. Метод «Дерево решений».

51. Дерево целей.

52. SWOT-анализ.

53. STEP-анализ.

54. Критерии Вальда, Сэвиджа, Гурвица и Байеса-Лапласа.

55. Применение системного подхода при подготовке, принятии и реализации решений.

56. Целевые технологии реализации решений.

57. Процессорные технологии реализации решений.

58. Влияние стиля руководства на принятие решения.

59. Административные методы управления.

60. Экономические методы управления.

61. Социально-психологические методы управления.

62. Применение методов научного познания при подготовке и принятии решений.

63. Контроль процессов подготовки, принятия и реализации решения (предварительный, текущий, последующий).

64. Понятие качества решения и его контроль.

65. Понятие и виды ответственности руководителя за управленческое решение.

66. Неопределенность и ее причины; неопределенность при принятии решения.

67. Понятие риска, его разновидности, оценка риска.

68. Особенности разработки решения в условиях неопределенности и риска.

69. Социально-психологические основы разработки решения.

70. Социально-психологические основы принятия решения.

71. Социально-психологические основы реализации решения.

72. Понятие эффективности решения, виды эффективности решения.
73. Виды ответственности руководителя за управленческое решение.
74. Основные признаки классификации и виды решений.

## **5. Оценочные средства для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

### **5.1 Перечень оценочных средств**

Оценочные средства представляют собой задания, обязательные для выполнения студентом, позволяющие ему приобрести теоретические знания, практические умения (навыки) и опыт, а также решать задачи, связанные с будущей профессиональной деятельностью. Включают в себя задания для текущего контроля уровня успеваемости, оценивающие ход освоения учащимися дисциплины, и задания для промежуточной аттестации обучающихся, обеспечивающие оценивание промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине.

### **Примерные оценочные средства для проведения текущего контроля успеваемости**

#### **Темы докладов (сообщений)**

1. Возникновение науки об управленческих решениях (УР) и ее связь с другими науками об управлении.
2. Эволюция теории принятия решений.
3. Принятие решений как функция менеджера и как функция управления.
4. Формы подготовки и реализации УР.
5. Элементы диалектического метода как база системного подхода при подготовке и реализации УР.
6. Целесообразность применения системного подхода при подготовке и реализации управленческих решений (ПРУР).
7. Управленческая технология как важнейший элемент профессионального функционирования организации.
8. Принципиальная схема технологии разработки и организации выполнения УР.
9. «Типовой» процесс разработки решений, ориентированный на использование научных методов.
10. Структуризация процесса разработки УР, основанная на использовании функционально-производственной технологии управления.
11. Разработка системы приоритетов потребностей и интересов общества при реализации УР.
12. Анализ методов моделирования УР.
13. Анализ современных тенденций использования информационных технологий в процессе подготовки УР.
14. Анализ зарубежных представлений о ПРУР.
15. Анализ требований, предъявляемых к процессам ПРУР, и разработка стандартов УР.
16. Влияние паники на подготовку и реализацию УР.
17. Современные методики расчета эффективности УР.
18. Анализ влияния традиций, специфики организации по процессы ПРУР.
19. Создание и обоснование теории о принципах разработки УР.
20. Особенности принятия решений в условиях риска и неопределенности.

21. Разработка методов повышения детерминированности УР.
22. Анализ и совершенствование соотношения науки и искусства при ПРУР.
23. Матрица эффективности управленческих решений.
24. Прогнозирование состояний внешней среды при ПРУР.
25. Использование теории вероятности и математической статистики при разработке УР.
26. Психология поведения руководителя в ситуации риска.
27. Нравственная ответственность руководителя за УР.
28. Меры по снижению возможности риска при ПРУР.
29. Регламентное управление и разделение ответственности при ПРУР.
30. Анализ информационной структуры управленческих решений, принимаемых в экстремальных ситуациях.

Доклад (сообщение) – продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской и научной темы.

Доклад, соответствующий требованиям, оценивается на «отлично».

Доклад, не соответствующий требованиям, оценивается на «неудовлетворительно».

Доклад, соответствующий требованиям не полностью, может быть оценен на «хорошо» или на «удовлетворительно».

Основаниями для выставления оценки «отлично» являются:

грамотное, связное и непротиворечивое изложение сути вопроса;  
актуальность используемых в докладе сведений;  
высокое качество изложения материала докладчиком;  
способность обучающегося сделать обоснованные выводы или рекомендации;  
уверенные ответы на заданные в ходе обсуждения вопросы;  
отсутствие у преподавателя обоснованных сомнений в самостоятельности выполнения задания обучающимся.

Основаниями для выставления оценки «хорошо» являются:

грамотное, связное и непротиворечивое изложение сути вопроса;  
актуальность используемых в докладе сведений;  
удовлетворительное качество изложения материала докладчиком;  
способность обучающегося сделать обоснованные выводы или рекомендации;  
уверенные ответы на большую часть заданных в ходе обсуждения вопросов;  
отсутствие у преподавателя обоснованных сомнений в самостоятельности выполнения задания обучающимся.

Основаниями для выставления оценки «удовлетворительно» являются:

отсутствие грамотного, связного и непротиворечивого изложения сути вопроса;  
использование в докладе устаревших сведений.

Основаниями для выставления оценки «неудовлетворительно» являются:

неудовлетворительное качество изложения материала докладчиком;  
неспособность обучающегося сделать обоснованные выводы или рекомендации;  
неспособность ответить на большую часть заданных в ходе обсуждения вопросов;  
обоснованные сомнения в самостоятельности выполнения задания обучающимся.

За активное участие в обсуждении докладов и вопросов обучающиеся могут быть поощрены дополнительным баллом.

## Примерные оценочные средства для проведения промежуточной аттестации по дисциплине

### Список вопросов к зачету

1. Формирование, развитие и составляющие теории принятия решений.
2. Виды и характеристика систем, в которых разрабатываются решения.
3. Сущность и составляющие профессионального решения.
4. Потребности принятия решений.
5. Функция управления «принятие решения».
6. Решение как результат управленческого труда.
7. Управленческое решение: определения, сущности, особенности, требование.
8. Типология управленческих решений и основные подходы к их классификации.
9. Формы подготовки и реализации управленческих решений.
10. Содержание и этапы процесса подготовки и реализации управленческих решений.
11. Элементы диалектического метода как база системного подхода при подготовке и реализации управленческих решений.
12. Особенности технологического подхода при подготовке и реализации управленческих решений (ПРУР).
13. Целевые технологии и условия их применения при ПРУР.
14. Процессорные технологии при ПРУР.
15. Принятие решений в условиях неопределенности и риска.
16. Критерии Вальда, Сэвиджа, Грувица, Байеса-Лапласа.
17. Понятие модели и моделирование при ПРУР.
18. Классическая модель при ПРУР.
19. Административная модель при ПРУР.
20. Политическая модель при ПРУР.
21. Моделирование процесса разработки решения.
22. Сущность и виды активизирующих методов разработки УР.
23. Психологические методы: конференции идей; мозговой атаки.
24. Психологические методы: вопросов ответов; «6-5-3».
25. Методы подключения новых интеллектуальных источников: теоретико-игровой; метод наставничества.
26. Методы подключения новых интеллектуальных источников: теоретико-игровой; методы работы с внешними консультантами.
27. Экспертный метод.
28. Экономико-математические модели и методы: линейное программирование; вероятностные процедуры; процедуры управления запасами; сетевые модели.
29. Экономико-математические модели и методы: аналитические методы; статистические методы;
30. Экономико-математические модели и методы: методы математического программирования и матричный метод.
31. Формально-эвристические методы: эволюционное моделирование; лабиринтные; концептуальное моделирование.
32. Неформально-эвристические методы: номинальной групповой техники; атаки разносом.
33. Неформально-эвристические методы: синектические, морфологические.
34. Метод сценариев.
35. Метод «Дерево решений».



36. Условия и факторы качества управленческих решений.
37. Эффективность управленческих решений и её составляющие.
38. Супeroптимальные управленческие решения.
39. Социально-психологические основы подготовки управленческих решений.
40. Этические основы подготовки управленческих решений.
41. Роль человеческого фактора в процессе подготовки управленческих решений.
42. Контроль и ответственность руководителя за управленческих решения.

### Тест

#### Вариант 1

1. Отметьте правильные определения понятия «исследование операций»
  - a. это применение научных методов к сложным проблемам, возникающим в управлении большими системами людей, машин, материалов и денег в промышленности, деловых кругах, правительстве и обороне
  - b. это применение математических, количественных методов для обоснования решений во всех областях целенаправленной человеческой деятельности
  - c. представляет собой искусство давать плохие ответы на практические вопросы, на которые даются еще худшие ответы другими методами
  - d. все ответы правильные
2. Возможно ли принятие управленческого решения при отсутствии выбора варианта действий?
  - a. Да
  - b. Нет
3. Что является предметом теории принятия решений?
  - a. ЛПР
  - b. проблема
  - c. ситуация
4. Понятие «управленческое решение» содержит в себе следующие основные аспекты:
  - a. решение есть одномоментный акт
  - b. решение есть отсутствие выбора альтернативы или действия
  - c. решение предполагает наличие власти и организационной иерархии
  - d. решение предполагает наличие информационного аспекта
  - e. все перечисленное

#### Вариант 2

1. Кто впервые проявил научный интерес к графам и сетям?
  - a. Леонард Эйлер
  - b. Уильям Роуэн Гамильтон
  - c. Исаак Ньютон
2. Задачи с использованием графов являются
  - a. линейными
  - b. оптимизационными
  - c. логическими
3. Граф называется связным, если
  - a. соединены две его вершины
  - b. связаны любые две его вершины

4. Граф, в котором существует путь, перемещаясь по которому можно пройти все его ребра, проходя по каждому ребру графа ровно один раз, должен иметь
- только нечетные вершины
  - только четные вершины
  - две нечетные вершины
  - две четные вершины

#### Вариант 3

1. Линейное программирование означает
  - расчет оптимальных значений
  - расчет экстремальных значений
  - расчет интервала значений
2. Корректно ли при целочисленном программировании находить ответ с помощью округления полученного значения до целого числа?
  - да
  - нет
3. Возможно ли при линейном программировании получение обратной задачи?
  - да
  - нет
4. Результат полученный при решении задач с помощью метода линейного программирования будет
  - однозначным
  - интервальным
  - вероятностным

#### Вариант 4

1. Платежная матрица включает
  - значения всех критериев
  - значения всех выигрышей
2. По взаимоотношению сторон бывают игры
  - коалиционные
  - игры с нулевой суммой
  - матричные
  - кооперативные
3. Чистая верхняя цена игры
  - $\alpha_i = \max_j \alpha_{ij} = \max_j \min_j a_{ij}$
  - $\beta = \max_j \beta_j = \min_j \max_j a_{ij}$
4. Лучшей стратегией игрока в условиях риска при использовании матрицы выигрышей будет
  - будет та, которая обеспечивает ему максимальный средний выигрыш
  - будет та, которая обеспечивает ему минимальный средний риск

#### Вариант 5

1. Верно ли утверждение: «Всякая биматричная игра имеет хотя бы одну равновесную ситуацию (точку равновесия) в смешанных стратегиях»?
  - да
  - нет

2. Биматричная игра – это игра
  - a. с нулевой суммой
  - b. с ненулевой суммой
3. Чем отличается матричная игра от биматричной?
  - a. количеством игроков
  - b. характером выигрыша
  - c. количеством стратегий
4. Возможно ли в биматричной игре наличие нескольких ситуаций равновесия?
  - a. да
  - b. нет

## 5.2 Планируемые результаты обучения, соотнесенные с индикаторами достижения компетенций

В процессе изучения дисциплины у обучающихся должны быть сформированы следующие компетенции:

- готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения (ОК-4).

Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенций
<b>ОК-4</b> готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения	<b>Знает:</b> сущность основных этапов теории принятия решений и ее составляющие, основные положения теории разработки и принятия решений; содержание понятий «решение», «управленческое решение», «эффективное решение», виды решений; основные факторы, обуславливающие необходимость принятия и реализации решения, обобщенную структуру управленческой задачи; содержание основных этапов подготовки, принятия и реализации эффективного решения; методологические основы подготовки и реализации решений; сущность основных технологий подготовки и реализации решений; основные модели и методы подготовки, принятия и реализации решений; виды ответственности за результаты решений, принимаемых и реализуемых в процессе управления.
	<b>Умеет:</b> выявлять проблемы социально-экономического характера при анализе конкретных управленческих ситуаций, анализе рыночных и специфических рисков; структурировать социально-экономические проблемы при принятии решений в виде дерева проблем, дерева целей, дерева задач; анализировать актуальную социально-экономическую проблему при принятии решения.
	<b>Владет:</b> понятийно-логическим инструментарием и диалектическим методом при принятии и реализации решений; основными процедурами системного подхода при подготовке и реализации эффективных решений; основными методами и технологиями подготовки и реализации решений; основными методами оценки качества и эффективности решений; готовностью действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения.

### **5.3. Система оценивания результатов и критерии выставления оценок в ходе промежуточной аттестации**

Для оценивания результатов промежуточной аттестации применяется система оценивания, включающая следующие оценки: «зачтено», «не зачтено».

#### **Зачет. Критерии оценивания**

Допуск к зачету осуществляется на основании посещаемости студентом аудиторных занятий и успешном освоении материалов лекций и семинаров.

Знания обучающихся оцениваются путем выставления по результатам ответа обучающегося итоговой оценки «зачтено», либо «не зачтено».

Оценка «зачтено» при приеме зачета выставляется в случае:

- полного и правильного изложения обучающимся учебного материала по каждому из вопросов;
- самостоятельной подготовки обучающегося к ответу в установленные для этого сроки, исключающей использование нормативных источников, основной и дополнительной литературы, конспектов лекций и иного вспомогательного материала, кроме случаев специального указания или разрешения преподавателя;
- владения обучающимся понятийно-категориальным аппаратом;
- логически последовательного, взаимосвязанного и правильно структурированного изложения обучающимся учебного материала, умения устанавливать и прослеживать причинно-следственные связи между событиями, процессами и явлениями, о которых идет речь;
- приведения обучающимся надлежащей аргументации, наличия у обучающегося логически и нормативно обоснованной точки зрения при освещении проблемных, дискуссионных аспектов учебного материала по вопросам;
- лаконичного и правильного ответа обучающегося на дополнительные вопросы преподавателя.

Оценка «зачтено» может быть выставлена также при соблюдении вышеперечисленных требований в основном, без существенных ошибок и пробелов при изложении обучающимся учебного материала, приведении ссылок на нормативно-правовые акты, а также на их отдельные принципиально значимые положения.

Оценка «не зачтено» при приеме зачета выставляется в случае:

- отказа обучающегося от ответа по билету с указанием, либо без указания причин;
- невозможности изложения обучающимся учебного материала по одному или всем вопросам;
- допущения обучающимся существенных ошибок при изложении учебного материала по одному или всем вопросам;
- невладения обучающимся понятийно-категориальным аппаратом;
- невозможность обучающегося дать ответы на дополнительные вопросы преподавателя.

Любой из указанных недостатков может служить основанием для выставления обучающемуся оценки «не зачтено».

Дополнительные вопросы могут быть заданы обучающимся в случаях:

- необходимости конкретизации информации по вопросам с целью проверки глубины знаний отвечающего по связанным между собой темам и проблемам;

- необходимости проверки знаний отвечающего по основным темам и проблемам курса при недостаточной полноте его ответа по вопросам билета.

При проведении промежуточной аттестации в форме тестирования, оценивание результата проводится следующим образом:

«Зачтено» – получают обучающиеся в том случае, если верные ответы составляют от 60% до 100% от общего количества:

«Не зачтено» – работа, содержащая менее 60% правильных ответов.

## **6. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

### **Основная:**

1. Учитель Ю.Г., Терновой А.И., Терновой К.И. Разработка управленческих решений: учебник. М.: Юнити-Дана 2012 г. 383 с. <http://www.knigafund.ru/books/122625>

### **Дополнительная:**

1. Пятецкий, В.Е. Методы принятия оптимальных управленческих решений: моделирование принятия решений. [Электронный ресурс] / В.Е. Пятецкий, В.С. Литвяк, И.З. Литвин. — Электрон. дан. — М. : МИСИС, 2014. — 133 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/69742> — Загл. с экрана.

2. Сухарев, О.С. Экономико-математические модели и методы обоснования хозяйственных решений: монография. [Электронный ресурс] — Электрон. дан. — М. : РГА, 2013. — 182 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/74183> — Загл. с экрана.

## **7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", справочных систем и профессиональных баз данных, необходимых для освоения дисциплины**

1. <http://www.knigafond.ru>– электронная библиотечная система «КнигаФонд»
2. <https://e.lanbook.com/> - ЭБС «Лань»
3. <http://www.rjm.ru/> - Российский журнал менеджмента
4. <http://www.mba-journal.ru/> - Журнал «Менеджмент и бизнес-администрирование»
5. <http://www.garant.ru> – ГАРАНТ: [Информационно-правовой портал]
6. Справочная правовая система Консультант Плюс (сетевая):
  - Деловые бумаги
  - Российское законодательство

## **8. Лицензионное программное обеспечение**

- MS Windows 10 Pro

## **9. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

В зависимости от вида проводимых занятий используется следующее материально-техническое обеспечение дисциплины:

- лекционные аудитории (оборудованные видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в Интернет);
- помещения для проведения семинарских и практических занятий (с типовым оборудованием, обеспечивающим применение современных информационных технологий и наглядными пособиями);
- библиотека (имеющая читальные залы и рабочие места для студентов, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и Интернет);
- компьютерные классы с демонстрационно-обучающими и обучающе-контролирующими возможностями, доступом к базам данных и Интернет.

Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья форма проведения занятий по дисциплине устанавливается образовательной организацией с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья. При определении формы проведения занятий с обучающимся-инвалидом образовательная организация должна учитывать рекомендации, данные по результатам медико-социальной экспертизы, содержащиеся в индивидуальной программе реабилитации инвалида, относительно рекомендованных условий и видов труда. При необходимости для обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья создаются специальные рабочие места с учетом нарушенных функций и ограничений жизнедеятельности.