



УТВЕРЖДАЮ

Ректор

Искаков И.Ж.

01 июля 2020 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Принятие эффективных решений

(наименование дисциплины)

Направление подготовки/Специальность 54.03.01 Дизайн

Квалификация выпускника Бакалавр

Направленность (профиль) Графический дизайн, Дизайн среды, Дизайн костюма

Форма обучения Очная, очно-заочная, 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 бакалавриата по направлению подготовки 54.03.01 Дизайн. Для изучения дисциплины необходимы знания, умения и навыки, полученные обучающимися в результате изучения дисциплины «Экономика». Содержание дисциплины служит основой для освоения дисциплины «Организация проектной деятельности» и прохождения преддипломной практики.

2. Объем дисциплины в зачетных единицах

Объем дисциплины составляет 3 зачетных единиц

Объем дисциплины	Всего часов		
	Очная форма обучения	Очно-заочная форма обучения	Заочная форма обучения
Общая трудоемкость дисциплины	108	108	108
Контактная работа (по видам учебных занятий) (всего)	69,5	53,5	30,5
Из них:			
Лекции (Лек)	20	12	8
Практические занятия (Пр)	-	-	-
Семинарские занятия (Сем)	24	16	8
Индивидуальные занятия (ИЗ)	10	10	2
Контроль самостоятельной работы (КСР)	5	5	10
Контактные часы на аттестацию (КА)	0,5	0,5	0,5
Самостоятельная работа под руководством преподавателя (СРП)	10	10	2
Самостоятельная работа студентов (СР)	38,5	54,5	77,5
Вид промежуточной аттестации	зачет	зачет	зачет
Объем часов, отводимых на подготовку к промежуточной аттестации (Контроль)	-	-	-

3. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

Раздел 1. Введение. Решения в системе управления

Тема 1.1: Принятие решений в системе управления

Возникновение науки об управленческих решениях и ее связь с другими науками. Функция управления и функция менеджера «принятие решения». Определения понятий, характеризующих функцию «принятие решения».

Тема 1.2: Сущность и содержание управленческого решения

Определения понятий «решение», «управленческое решение», «принятие решений». Составляющие профессионального решения. Классификация управленческих решений. Требования к управленческому решению.

Раздел 2. Методологические основы подготовки и реализации управленческих решений

Тема 2.1: Системный подход

Определения основных понятий системного подхода. Целесообразность применения системного подхода при ПРУР. Элементы диалектического метода как базы системного подхода при ПРУР. Проблема принятия решения.

Тема 2.2: Целевая ориентация управленческих решений

Цели как основы технологий подготовки и реализации управленческих решений. Построение дерева целей. Управленческая технология – важнейший элемент функционирования организации. Организация управления как система формирования управленческого решения. Стандартная информационная модель

Тема 2.3: Технология разработки управленческих решений

Особенности технологического подхода. Принципиальная схема технологии разработки и организации выполнения управленческих решений (детализированный вариант). Традиционная схема разработки и реализации управленческих решений (агрегированный вариант). Типовой процесс разработки решений, ориентированный на использование научных методов. Компьютерные технологии интеллектуальной поддержки управленческих решений

Раздел 3. Организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений

Тема 3.1: Структуризация процесса разработки управленческих решений

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

Тема 3.2: Процесс подготовки и реализации управленческого решения

Этапы подготовки управленческого решения. Алгоритмы принятия управленческих решений. Стадии реализации управленческого решения. Понятие управленческой проблемы. Модель проблемной ситуации. Альтернативные варианты управленческих решений. Контроль реализации управленческого решения

Тема 3.3: Роль человеческого фактора в процессе подготовки управленческих решений

Состав основных личностных характеристик человека. Влияние темперамента руководителя на процесс подготовки управленческих решений. Действия ЛПР по принятию решения

Тема 3.4: Социально-психологические основы подготовки управленческих решений

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

Раздел 4. Особенности разработки управленческих решений в условиях неопределенности

Тема 4.1: Общие сведения о неопределенности и риске

Определения понятий «неопределенность» и «риск». Виды неопределенности и причины ее возникновения. Информационная база решений и ее влияние на неопределенность. Анализ информационной структуры решений, принимаемых в экстремальных ситуациях. Природа риска и его разновидности. Управление рисками

Тема 4.2: Анализ внешней среды и ее влияния на разработку и реализацию альтернативных управленческих решений

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

Тема 4.3: Условия неопределенности и риска при разработке решения

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

Раздел 5. Анализ альтернатив управленческих решений

Тема 5.1: Модели и методы подготовки управленческого решения

Формирование нового управленческого решения. Понятие модели. Понятие методов подготовки управленческих решений. Моделирование в процессе принятия решений

Тема 5.2: Методы подготовки управленческих решений

Экономико-математические методы. Активизирующие методы. Экспертные методы. Эвристические методы. Метод сценариев. Метод «дерево решений»

Раздел 6. Контроль и ответственность руководителя за управленческое решение

Тема 6.1: Контроль и ответственность руководителя за управленческое решение

Сущность и виды ответственности. Регламентное управление и разделение ответственности. Нравственная ответственность руководителя

Раздел 7. Качество и эффективность управленческих решений

7.1. Качество управленческих решений

Свойства качественных решений. Условия и факторы качества решений. Организационно-психологические предпосылки качества решений

7.2. Эффективность управленческих решений

Понятие эффективности решений. Характеристика множества эффективных решений. Матрица эффективности управленческих решений. Супероптимальные решения

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;
- контрольные работы;
- тестирование.

4.2 Методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины

Теоретические занятия

Раздел 1. Введение. Решения в системе управления

1.1. Принятие решений в системе управления

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».

1.2. Сущность и содержание управленческого решения

1. Определения понятий «решение», «управленческое решение», «принятие решений».
2. Составляющие профессионального решения.
3. Классификация управленческих решений.
4. Требования к управленческому решению.

Раздел 2. Методологические основы подготовки и реализации управленческих решений

2.1. Системный подход

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

2.2. Целевая ориентация управленческих решений

1. Цели как основы технологий подготовки и реализации управленческих решений
2. Построение дерева целей
3. Управленческая технология – важнейший элемент функционирования организации
4. Организация управления как система формирования управленческого решения
5. Стандартная информационная модель

2.3. Технология разработки управленческих решений

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

Раздел 3. Организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений

3.1. Структуризация процесса разработки управленческих решений

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

3.2. Процесс подготовки и реализации управленческого решения

1. Этапы подготовки управленческого решения
2. Алгоритмы принятия управленческих решений
3. Стадии реализации управленческого решения

4. Понятие управленческой проблемы
5. Модель проблемной ситуации
6. Альтернативные варианты управленческих решений
7. Контроль реализации управленческого решения

3.3. Роль человеческого фактора в процессе подготовки управленческих решений

1. Состав основных личностных характеристик человека
2. Влияние темперамента руководителя на процесс подготовки управленческих решений
3. Действия ЛПР по принятию решения

3.4. Социально-психологические основы подготовки управленческих решений

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

Раздел 4. Особенности разработки управленческих решений в условиях неопределенности

4.1. Общие сведения о неопределенности и риске

1. Определения понятий «неопределенность» и «риск»
2. Виды неопределенности и причины ее возникновения
3. Информационная база решений и ее влияние на неопределенность
4. Анализ информационной структуры решений, принимаемых в экстремальных ситуациях
5. Природа риска и его разновидности
6. Управление рисками

4.2. Анализ внешней среды и ее влияния на разработку и реализацию альтернативных управленческих решений

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

4.3. Условия неопределенности и риска при разработке решения

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

Раздел 5. Анализ альтернатив управленческих решений

5.1. Модели и методы подготовки управленческого решения

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

5.2. Методы подготовки управленческих решений

1. Экономико-математические методы
2. Активизирующие методы
3. Экспертные методы
4. Эвристические методы

5. Метод сценариев
6. Метод «дерево решений»

Раздел 6. Контроль и ответственность руководителя за управленческое решение

6.1. Контроль и ответственность руководителя за управленческое решение

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

Раздел 7. Качество и эффективность управленческих решений

7.1. Качество управленческих решений

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

7.2. Эффективность управленческих решений

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

Семинарские занятия

Тесты

Тест «Стратегии взаимодействия»

Инструкция

В своем опроснике по выявлению типичных форм поведения американский психолог К. Томас описывает перечисленные ниже возможные варианты поведения индивида в конфликтной ситуации. В различных сочетаниях они сгруппированы в 30 пар. Вам необходимо выбрать в каждой паре то суждение, которое является наиболее типичным для характеристики вашего поведения в повседневных ситуациях конфликта мнений. Вы ставите номер очередного вопроса и букву выбранного вами ответа.

1. А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

Б. Чем осуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.

2. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого человека и моих собственных.

3. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

4. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

5. А. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого человека.

Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6. А. Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.

Б. Я стараюсь добиться своего.

7. А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

Б. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого результата.

8. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

9. А. Я думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

Б. Я предпринимаю все усилия, чтобы добиться своего.

10. А. Я твердо стремлюсь добиться своего.

Б. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11. А. Первым делом я стараюсь четко определить, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

Б. Я стараюсь успокоить другого человека, а главное – сохранить наши отношения.

12. А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

13. А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.

14. А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

Б. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

15. А. Я стараюсь успокоить другого человека, а главное – сохранить наши отношения.

Б. Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.

16. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17. А. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.

Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать ненужной напряженности.

18. А. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

19. А. Первым делом я стараюсь четко определить, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

Б. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, с тем чтобы со временем решить его окончательно.

20. А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

Б. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

21. А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

Б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22. А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.

Б. Я отстаиваю свои желания.

23. А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

Б. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24. А. Если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.

Б. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.

25. А. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

Б. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

26. А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

27. А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

Б. Если эти сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.

29. А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

30. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.

Количество баллов, набранных индивидом по каждой шкале, дает представление о выраженности у него тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях.

Ключ:

№ п/п	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
11		А			Б
12			Б	А	
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б			А
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б

№ п/п	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А

В каких ситуациях делового общения наиболее целесообразны те или иные стратегии взаимодействия:

Приспособление («медвежонок»):

- наиболее важной задачей является восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;
- предмет разногласий более существенен для оппонента, чем для вас;
- открывается возможность более сложных проблемных ситуаций по сравнению с той, которая рассматривается сейчас, а пока необходимо упрочить взаимное доверие;
- существует возможность позволить подчиненным действовать по собственному усмотрению, с тем чтобы они приобрели умения и навыки, извлекая уроки из собственных ошибок;
- необходимо признать собственную неправоту;
- отстаивание своей точки зрения требует много времени и значительных интеллектуальных усилий;
- вас не особенно волнует случившееся;
- вы хотите сохранить мир и добрые отношения с другими людьми;
- вы чувствуете, что важнее сохранить с кем-то хорошие взаимоотношения, чем отстаивать свои интересы;
- вы понимаете, что итог намного важнее для другого человека, чем для вас.

Компромисс («лиса»):

- у сторон одинаково убедительные аргументы;
- необходимо время для урегулирования сложных проблем;
- требуется принять срочное решение при дефиците времени;
- сотрудничество и директивное утверждение своей точки зрения не приводят к успеху;
- обе стороны обладают одинаковой властью и имеют взаимоисключающие интересы;
- вас может устроить временное решение;
- удовлетворение вашего желания имеет для вас не слишком большое значение, и вы можете несколько изменить поставленную вначале цель;
- компромисс позволит вам сохранить нормальные взаимоотношения, и вы предпочитаете хоть что-то получить, чем все потерять.

Сотрудничество («сова»):

- необходимо найти общее решение, если каждый из подходов к проблеме слишком важен и не допускает компромиссных вариантов;
- основной целью обсуждения является приобретение совместного опыта работы, получение широкой информации;
- необходима интеграция точек зрения и сближение мнений сотрудников;

— представляется важным усиление личностной вовлеченности в деятельность и групповой сплоченности;

— у вас тесные, длительные и взаимосвязанные отношения с другой стороной;

— у вас есть время поработать над возникшей проблемой (это хороший подход к разрешению конфликтов на основе перспективных планов);

— вы и ваш оппонент хотите поставить на обсуждение некоторые идеи и потрудиться над выработкой решения.

Игнорирование, избегание («черепашка»):

— источник разногласий тривиален и несущественен по сравнению с более важными задачами;

— необходимо время, чтобы восстановить спокойствие и создать условия для трезвой оценки ситуации;

— изучение ситуации и поиск дополнительной информации о природе конфликта представляется более предпочтительным, чем немедленное принятие какого-либо решения;

— предмет спора не имеет отношения к делу, уводит в сторону и при этом является симптомом других, более серьезных проблем;

— подчиненные и коллеги могут сами успешно урегулировать конфликт;

— напряженность слишком велика, вы чувствуете необходимость ее ослабления;

— вы знаете, что не можете или даже не хотите решить конфликт в свою пользу;

— у вас мало власти для решения проблемы или для ее решения желательным для вас способом;

— пытаться немедленно решить проблему опасно, поскольку открытое ее обсуждение может только ухудшить ситуацию.

Соперничество, конкуренция («акула»):

— требуются быстрые и решительные меры в случае непредвиденных и опасных ситуаций;

— целесообразно при решении глобальных проблем, связанных с эффективностью деятельности (при уверенности руководителя в своей работе);

— идет взаимодействие с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль;

— исход очень важен для вас, и вы делаете ставку на свое решение возникшей проблемы;

— вы обладаете достаточным авторитетом для принятия решения, представляется очевидным, что предлагаемое вами решение – наилучшее;

— вы чувствуете, что у вас нет иного выбора и что вам нечего терять.

Тест «Границы Вашей решительности»

Инструкция

Каждый день мы принимаем какие-то решения в деловой жизни и в быту – важные и второстепенные. Иногда у нас есть время обдумать свое решение, а порой нужно реагировать незамедлительно. Как любая характеристика личности, решительность имеет свои границы. Долгие колебания в напряженный момент отнюдь не на пользу делу, как и излишняя поспешность.

Насколько вы решительны, отчасти поможет установить этот тест.

Ответьте, пожалуйста, на вопросы («да» или «нет»):

1. Легко ли вы приспосабливаетесь к обстоятельствам?

2. Выключаете ли вы телевизор, когда становится ясно, что в этот вечер ничего особенного и интересного не будет?
3. В состоянии ли вы все отложить ради любимого занятия?
4. Если вам предлагают хорошо оплачиваемую работу, соглашаетесь ли вы без колебаний?
5. Сразу ли вы признаете свои ошибки?
6. Приводят ли вас в замешательство неожиданно нагрянувшие в ваш дом гости?
7. Меняете ли вы свое мнение в результате серьезной дискуссии?
8. Покупаете ли вы понравившуюся вам на витрине вещь, хотя знаете, что в данный момент она вам не нужна?
9. Соглашаетесь ли вы после долгих уговоров на что-то, чего никогда бы не сделали по собственному желанию?
10. Знаете ли вы точно, чем будете заниматься в ближайшие выходные дни?
11. Всегда ли вы выполняете свои обещания?

Подсчитайте баллы по приведенной ниже таблице:

Ключ к тесту «Границы вашей решительности»

Номер вопроса	«	«н	Номер вопроса	«	«н
1	3	0	7	4	0
2	2	0	8	0	0
3	1	0	9	0	4
4	4	0	10	2	0
5	0	3	11	1	0
6	3	0			

Комментарий

От 0 до 12 баллов. Вы нерешительны, постоянно взвешиваете «за» и «против», поэтому часто упускаете хорошие шансы. В какие-то моменты это просто опасно. Старайтесь быть тверже, иногда рисковать, и вы заметите, что окружающим стало легче с вами, да и сами почувствуете себя лучше. Не успокаивайте себя тем, что вы осторожны – часто вы просто боитесь.

От 12 до 22 баллов. Принимаете решения осторожно, но не избегаете проблем, которые требуют немедленного решения. Колеблетесь обычно тогда, когда нужно совершить что-то утомляющее или обременяющее вас. Положитесь на свой опыт и интуицию, они подскажут вам решение.

От 23 до 30 баллов. Ваше логическое мышление, последовательность, твердость, а также то, что вы опираетесь на практический опыт, помогают вам принимать быстрые и в большинстве случаев правильные решения. Однако эти ваши качества иногда подавляют окружающих. Было бы неплохо время от времени проявлять чуть-чуть легкомыслия.

Дискуссии

Раздел 1. Введение. Решения в системе управления

Примерные темы дискуссий:

1. Принятие решений в системе управления
2. Сущность и содержание управленческого решения

Раздел 2. Методологические основы подготовки и реализации управленческих решений

Примерные темы дискуссий:

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

Раздел 3. Организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений

Примерные темы дискуссий:

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

Раздел 4. Особенности разработки управленческих решений в условиях неопределенности

Примерные темы дискуссий:

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

Раздел 5. Анализ альтернатив управленческих решений

Примерные темы дискуссий:

1. Модели и методы подготовки управленческого решения
2. Методы подготовки управленческих решений

Раздел 6. Контроль и ответственность руководителя за управленческое решение

Примерные темы дискуссий:

1. Контроль и ответственность руководителя за управленческое решение

4.3 Методические рекомендации для обеспечения самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Самостоятельная работа студентов включает усвоение теоретического материала, подготовку к практическим (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 практических 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 практическим (семинарским) занятиям.

Вопросы для самоконтроля

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 управленческие решения.

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, практически 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 и ее связь с другими науками.
2. Функция управления и функция менеджера «принятие решения».
3. Определения понятий «решение», «управленческое решение», «принятие решений».
4. Составляющие профессионального решения.
5. Определения основных понятий системного подхода
6. Целесообразность применения системного подхода при ПРУР
7. Цели как основы технологий подготовки и реализации управленческих решений
8. Построение дерева целей
9. Особенности технологического подхода
10. Принципиальная схема технологии разработки и организации выполнения управленческих решений (детализированный вариант)
11. Традиционная схема разработки и реализации управленческих решений (агрегированный вариант)
12. Структуризация процесса разработки управленческих решений, основанная на использовании функционально-производственной технологии управления

13. Структуризация процесса разработки управленческого решения, основанная на использовании программно-целевого управления

14. Этапы подготовки управленческого решения

15. Алгоритмы принятия управленческих решений

16. Стадии реализации управленческого решения

17. Понятие управленческой проблемы

18. Состав основных личностных характеристик человека

19. Проблемы достижения социально-психологической согласованности при подготовке управленческих решений

20. Управленческие решения в коллективе

21. Определения понятий «неопределенность» и «риск»

22. Виды неопределенности и причины ее возникновения

23. Воздействие факторов внешней среды на функционирование организации

24. Элементы внутренней среды организации

25. Анализ и оценка последствий риска

26. Меры по снижению возможного риска

27. Формирование нового управленческого решения

28. Понятие модели

29. Экономико-математические методы

30. Активизирующие методы

31. Экспертные методы

32. Понятие эффективности решений

33. Характеристика множества эффективных решений

Темы рефератов

1. Определения понятий, характеризующих функцию «принятие решения».

2. Классификация управленческих решений.

3. Требования к управленческому решению.

4. Элементы диалектического метода как базы системного подхода при ПРУР

5. Проблема принятия решения

6. Организация управления как система формирования управленческого решения

7. Стандартная информационная модель

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

9. Компьютерные технологии интеллектуальной поддержки управленческих решений

10. Модель принятия управленческих решений

11. Методика проектного прогнозирования проблем и управленческих решений

12. Модель проблемной ситуации

13. Альтернативные варианты управленческих решений

14. Контроль реализации управленческого решения

15. Действия ЛПР по принятию решения

2. Психологические аспекты управленческих решений

16. Этические основы подготовки управленческих решений

17. Анализ информационной структуры решений, принимаемых в экстремальных ситуациях

18. Управление рисками

19. Природа риска и его разновидности

20. Классификация ситуаций и проблем
21. Прогнозирование состояния внешней среды
22. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска
23. Психология поведения руководителей в ситуациях риска
24. Эвристические методы
25. Метод сценариев
26. Метод «дерево решений»
27. Понятие методов подготовки управленческих решений
28. Моделирование в процессе принятия решений
29. Нравственная ответственность
30. Организационно-психологические предпосылки качества
31. Супероптимальные решения
32. Матрица эффективности управленческих решений

Задания для контрольной работы по вариантам

Вариант 1.

1. Анализ и совершенствование методики ПРУР в социально-экономической системе.
2. Анализ и оценка хозяйственных рисков при разработке управленческих решений.
3. Создание и обоснование теорий о принципах разработки, принятия и реализации управленческих решений.
4. Разработка методов детерминированности управленческих решений.
5. Исследование соотношения научных и творческих подходов при разработке и реализации управленческих решений.

Вариант 2.

1. Анализ влияния корпоративной культуры организации на ПРУР.
2. Разработка и анализ системы приоритетов потребностей и интересов человека при реализации управленческих решений.
3. Разработка и анализ системы приоритетов потребностей и интересов общества при реализации управленческих решений.
4. Исследование и оценка методов моделирования управленческих решений.
5. Анализ современных тенденций применения информационных технологий в процессе подготовки и реализации управленческих решений.

Вариант 3.

1. Современные особенности концептуальной модели организационной системы.
2. Современные программные средства для автоматизации рутинных операций при ПРУР.
3. Современные программные средства для автоматизации логических операций при ПРУР.
4. Современные программные средства для автоматизации элементов творческой деятельности при ПРУР.
5. Современные тенденции использования средств оргтехники для повышения эффективности управленческих решений.

Вариант 4.

1. Анализ возможностей компьютеров системы «виртуальной реальности» при ПРУР.

2. Анализ возможностей компьютеров системы «мультимедиа» при ПРУР.
3. Влияние личностных характеристик человека на процесс подготовки и реализации управленческих решений.
4. Структуры баз данных для разработки управленческих решений в коммерческих организациях.
5. Библиография по отдельным вопросам ПРУР.

Вариант 5.

1. Анализ представлений зарубежных теоретиков и практиков о ПРУР.
2. Анализ требований, предъявляемых к процессу ПРУР, и разработка набора стандартов управленческих решений.
3. Современные методики расчета эффективности управленческих решений.
4. Методы повышения качества и эффективности управленческих решений.
5. Особенности разработки управленческих решений в зависимости от масштаба и организационно-правовой формы организации.

Вариант 6.

1. Анализ основных аналитических зависимостей при разработке управленческих решений.
2. Влияние паники на процесс подготовки и реализации управленческих решений.
3. Современные подходы к разработке и реализации супероптимальных управленческих решений.
4. Анализ методов прогнозирования последствий реализации управленческих решений.
5. Исследование и оценка мер по снижению возможных рисков при подготовке и реализации управленческих решений.

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. Супероптимальные 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

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

- a. только нечетные вершины
- b. только четные вершины
- c. две нечетные вершины
- d. две четные вершины

Вариант 3

1. Линейное программирование означает

- a. расчет оптимальных значений
- b. расчет экстремальных значений
- c. расчет интервала значений

2. Корректно ли при целочисленном программировании находить ответ с помощью округления полученного значения до целого числа?

- a. да
- b. нет

3. Возможно ли при линейном программировании получение обратной задачи?

- a. да
- b. нет

4. Результат полученный при решении задач с помощью метода линейного программирования будет

- a. однозначным

- b. интервальным
- c. вероятностным

Вариант 4

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

ОК-11 - готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения.

Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенций
ОК-11 - готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения.	Знает: эволюцию теории решений; методологические основы подготовки и реализации управленческих решений; организацию управления как систему формирования управленческого решения; значение и необходимость принятия и реализации управленческих решений при управлении хозяйствующими организациями; сущность и содержание управленческих решений; основы теории разработки и принятия управленческих решений;
	Умеет: применять информационные технологии для решения управленческих задач; анализировать актуальную экономико-организационную проблему при принятии управленческого решения с помощью системного анализа; решать экономико-организационные проблемы с помощью соответствующих методов, методик и приемов, используемых при принятии и реализации управленческих решений;
	Владеет: математическими, статистическими и количественными методами решения типовых организационно-управленческих задач; основными методами и технологиями подготовки и реализации управленческих решений.

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:

«Отлично» - получают обучающиеся в том случае, если верные ответы составляют от 80% до 100% от общего количества

«Хорошо» - получают обучающиеся в том случае, если верные ответы составляют от 71 до 79% от общего количества;

«Удовлетворительно»- получают обучающиеся в том случае, если верные ответы составляют 50 –70 % правильных ответов;

«Неудовлетворительно» - работа, содержащая менее 50% правильных ответов.

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

Основная:

1. Киселев, А.А. Принятие управленческих решений: учебник для магистратуры : [18+] / А.А. Киселев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 182 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=562648> – Библиогр.: с. 162-167. – ISBN 978-5-4499-0211-5. – DOI 10.23681/562648. – Текст электронный.

2. Юкаева В. С., Зубарева Е. В., Чувикова В. В. Принятие управленческих решений: учебник - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016 Юкаева, В.С. Принятие управленческих решений / В.С. Юкаева, Е.В. Зубарева, В.В. Чувикова. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. – 324 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453952> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-01084-2. – Текст : электронный.

Дополнительная:

1. Барнагян, В.С. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие : [16+] / В.С. Барнагян ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ). – Ростов-на-Дону : Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2017. – 228 с. : табл., схем., граф., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=567189> – Библиогр.: с. 207-210. – ISBN 978-5-7972-2416-7. – Текст : электронный.

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

1. Портал «Гуманитарное образование». <http://www.humanities.edu.ru/>
2. Федеральный портал «Российское образование». <http://www.edu.ru/>

3. Федеральное хранилище «Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов» <http://school-collection.edu.ru/>

4. ЭБС «Университетская библиотека онлайн» <https://biblioclub.ru>

5. ЭБС IPR BOOKS - www.iprbookshop.ru

6. СПС «КонсультантПлюс»

7. Административно-управленческий портал aup.ru

8. Лицензионное программное обеспечение

- MS Windows 7 Профессиональная

- 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.