

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Искаков Ирлан Жангазыевич Автономная некоммерческая организация высшего образования  
Должность: Ректор «**Университет при Межпарламентской Ассамблее ЕврАзЭС**»  
Дата подписания: 27.10.2022 14:55:56  
Уникальный программный ключ:  
a748d5b672796bd7b37612bb23a3449357804892a0d120774ea9def3ef7a2bc0

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

### Принятие эффективных решений

*(наименование дисциплины)*

Направление подготовки/Специальность 37.03.02 Конфликтология

Квалификация выпускника Бакалавр

Направленность (профиль) Конфликтология и медиация

2022 г.

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

Дисциплина «Принятие эффективных решений» относится к дисциплинам по выбору части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1 «Дисциплины (модули)» программы бакалавриата.

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

Объем дисциплины составляет 5 зачетных единиц.

## **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**

Изучение дисциплины включает контактную работу обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях в форме занятий различных типов в соответствии со спецификой дисциплины и самостоятельную работу обучающихся в объемах соответственно учебному плану. Контактная работа может проводиться с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий.

### **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 ЛППР 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**

#### ***Занятие 1.***

Введение. Решения в системе управления

#### **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.**

Введение. Решения в системе управления

**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.**

Введение. Решения в системе управления

**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.**

Методологические основы подготовки и реализации управленческих решений

**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.**

Методологические основы подготовки и реализации управленческих решений

**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.**

Организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений

**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.**

Организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений.

**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.**

Организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений

**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.**

Организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений

**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.**

Организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений

**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.**

Организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений

**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.***

Особенности разработки управленческих решений в условиях неопределенности

#### **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.***

Особенности разработки управленческих решений в условиях неопределенности

#### **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. STER-анализ и его применение в ПРУР.

### ***Занятие 14.***

Особенности разработки управленческих решений в условиях неопределенности

#### **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.***

Анализ альтернатив управленческих решений

#### **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.**

Контроль и ответственность руководителя за управленческое решение

### **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.

## **5. 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.

### **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.

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

**6.1 Планируемые результаты обучения, обеспечивающие достижение планируемых результатов освоения образовательной программы**

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

ПК-1 - Способен вести процедуры медиации (без специализации), включая организационно-техническое и документарное обеспечение процедуры медиации, подготовку к процедуре медиации, ведение процесса выработки и согласования условий медиативного соглашения.

Индикаторы достижения компетенций	Планируемые результаты обучения
ИД-1 (ПК-1) Способен вести процесс медиации между конфликтующими сторонами	<i>знает</i>
	РО-1 ИД-1 (ПК-1) значение и необходимость принятия и реализации управленческих решений при управлении хозяйствующими организациями; сущность и содержание управленческих решений; основы теории разработки и принятия управленческих решений; основы ведения процедуры медиации (без специализации), включая организационно-техническое и документарное обеспечение процедуры медиации, подготовку к процедуре медиации
	<i>владеет</i>
	РО-2 ИД-1 (ПК-1) навыками выполнения основных процедур системного подхода при подготовке и реализации управленческих решений, проведения исследований конфликта и мира, общими методами анализа и диагностики конфликта, ведения эффективные переговоры между конфликтующими сторонами
	<i>умеет</i>
	РО-3 ИД-1 (ПК-1) решать экономико-организационные проблемы с помощью соответствующих методов, методик и приемов, используемых при принятии и реализации управленческих решений аргументированно обосновывать мировоззренческую позицию, вести процесс медиации между конфликтующими сторонами

## **6.2 Перечень оценочных материалов**

Оценочные материалы представляют собой задания 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 задания 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. Супeroптимальные 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 задания для проведения промежуточной аттестации по дисциплине**

##### **Список вопросов к зачету**

##### **РО-1 ИД-1 (ПК-1) - знать**

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: эволюционные 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.

### **Задания для промежуточной аттестации**

#### **РО-2 ИД-1 (ПК-1) - владеть**

##### ***Задание №1***

Для откорма скота на ферме используют 3 вида прикормки. При правильном откорме необходимо удовлетворять минимальные требования по потреблению трех основных пищевых ингредиентов (углеводы, протеины и витамины). Содержание каждого ингредиента в 1 кг каждого вида корма, минимальные нормы потребления ингредиентов, а также цена 1 кг каждого вида корма приведены в таблице

- 1) *Построить математическую модель задачи минимизации издержек (записать переменные, целевую функцию и ограничения).*
- 2) *Найти дневной рацион откорма, минимизирующий издержки, и величину минимальных издержек.*
- 3) *Все ли виды корма вошли в рацион? Какой должна быть цена за 1 кг корма, не вошедшего в рацион, чтобы он туда вошел? Для ответа на данный вопрос использовать отчет об устойчивости.*
- 4) *Что приведет к большему снижению издержек – уменьшение на 5 единиц дневной нормы потребления углеводов или уменьшение дневной нормы потребления протеинов*

5) Приведет ли к снижению издержек уменьшение дневной нормы потребления витаминов? Для ответа на данный вопрос использовать отчет об устойчивости.

### **Задание №2**

Имеется множество альтернатив  $X=(x_1, \dots, x_m)$ , оцениваемых по набору критериев  $F=(f_1, \dots, f_m)$  с помощью единой шкалы (более предпочтительной считается более высокая оценка). *Выделить множество Парето.*

### **Задание №3**

Метод последовательных уступок. Имеется множество альтернатив  $X=(x_1, \dots, x_m)$ , оцениваемых по набору критериев  $F=(f_1, \dots, f_m)$ . Нумерация критериев соответствует их порядку важности. Используя метод последовательных уступок, для заданных значений  $\Delta_j$  выбрать наиболее предпочтительную альтернативу.

Предприятию требуется приобрести датчики для использования в составе автоматизированной системы управления технологическим процессом механообработки. Имеется возможность приобрести датчики одного из шести типов, для оценки которых используются следующие критерии:

$f_1 \rightarrow \min$  – стоимость, тыс. ден. ед.;

$f_2 \rightarrow \max$  – точность, количество отсчетов;

$f_3 \rightarrow \max$  – наработка на отказ, тыс. ч.;

$f_4 \rightarrow \max$  – условия технического обслуживания, баллы.

Величины уступок:  $\Delta_1 = 500$  ден. ед.;  $\Delta_2 = 1500$  отсчетов;  $\Delta_3 = 500$  часов.

### **Задание №4**

*Найти веса распределения энергии для нескольких крупных потребителей в соответствии с их общим вкладом в различные цели общества.* Есть три крупных потребителя США: Бытовое потребление (С1), Транспорт (С2) и промышленность (С3). Они составляют низший уровень иерархии. Целями, по отношению к которым оцениваются потребители, являются: вклад в развитие экономики, вклад в качество окружающей среды и вклад в национальную безопасность. Они составляют второй уровень. Матрицы попарных сравнений приведены.

### **Тест**

#### **РО-3 ИД-1 (ПК-1) - уметь**

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

### **6.3. Шкала оценивания результатов промежуточной аттестации и критерии**

#### **выставления оценок**

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

### **Зачет. Критерии выставления оценок**

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, исключая 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 проследить 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.

В случае, когда для проведения промежуточной аттестации в форме тестирования используется шкала, включающая оценки «зачтено» и «не зачтено», то

«Зачтено» обучающиеся получают в том случае, если верные ответы составляют от 50% до 100% от общего количества

«Не зачтено» обучающиеся получают в том случае, если верные ответы на тест составляют менее 50 %.

## **7. 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.

## **8. 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](http://www.iprbookshop.ru)
6. СПС «КонсультантПлюс»
7. Административно-управленческий портал [aup.ru](http://aup.ru)

## **9. Лицензионное программное обеспечение**

- MS Windows 7 Профессиональная
- MS Windows 10 Pro
- Moodle 3.8.2.

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

В зависимости от вида проводимых учебных занятий и форм осуществления образовательной деятельности по соответствующей образовательной программе используется следующее материально-техническое обеспечение дисциплины:

- учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа (укомплектованные специализированной мебелью и оборудованные техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории, а также имеющие наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающих тематические иллюстрации, соответствующие рабочим программам дисциплин);

- учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа (с типовым оборудованием, обеспечивающим применение современных информационных технологий, и наглядными пособиями);

- компьютерные классы с демонстрационно-обучающими и обучающе-контролирующими возможностями, доступом к базам данных и Интернет;

- учебные аудитории для групповых и индивидуальных консультаций;

- учебные аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации;

- помещения для самостоятельной работы обучающихся (оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации);

- библиотека (имеющая читальные залы и рабочие места для обучающихся, оснащенные компьютерами с 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. При необходимости обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечиваются печатными и (или) электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.