

Министерство образования и науки Российской Федерации
Филиал Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего образования
«Кубанский государственный университет»
в г.Тихорецке

Кафедра экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Директор по работе с филиалами
ФГБОУ ВО «Кубанский
государственный университет»
А.А.Евдокимов



08 2017 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.11 МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Направление подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление
Направленность (профиль) Муниципальное управление
Программа подготовки: прикладная
Форма обучения: заочная
Квалификация (степень) выпускника: бакалавр
Год начала подготовки: 2016

Тихорецк
2017

Рабочая программа дисциплины составлена в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Программу составили:

Доцент кафедры экономики и менеджмента,
канд. экон. наук, доц.



Е.В. Мезенцева

Преподаватель кафедры экономики и
менеджмента



Д.В. Молодчев

29 августа 2017 г.

Рабочая программа дисциплины утверждена на заседании кафедры экономики и менеджмента

29 августа 2017 г. протокол № 1

И.о. заведующего кафедрой, д-р экон. наук, доц.



Е.В. Королёк

Утверждена на заседании учебно-методической комиссии филиала по УГН «Экономика и управление»

Протокол № 1 29 августа 2017 г.

Председатель УМК филиала по УГН «Экономика и управление», канд. экон. наук, доц.

29 августа 2017 г.



М.Г. Иманова

Рецензенты:

К.К. Чарахчян, профессор кафедры экономики и менеджмента филиала ФГБОУ ВО КубГУ в г. Армавире, д-р экон. наук, доц.

С.В. Добрин, директор ООО «Меридиан»

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1.Цель освоения дисциплины:

приобретение базовых профессиональных знаний, практических навыков по вопросам использования современных приемов и методов разработки, принятия и оптимизации управленческих решений в условиях конкурентной среды.

1.2.Задачи дисциплины:

- теоретическое освоение студентами знаний в области разработки и принятия управленческих решений.
- приобретение систематических знаний в области теории и практики разработки и принятия управленческих решений;
- изучение прогрессивных теорий в области разработки и принятия управленческих решений;
- изучение опыта зарубежных организаций по принятию управленческих решений и определение возможности его использования в работе российских компаний;
- понимание механизмов разработки и принятия управленческих решений, соответствующих реальной социально-экономической действительности;
- приобретение практических навыков сбора, обработки и анализа информации о факторах внешней и внутренней среды для разработки и принятия управленческих решений на уровне организации, органов государственного и муниципального управления;
- приобретение навыков творческого осмысления постоянно изменяющейся социально - экономической действительности и поиска самостоятельного решения нестандартных управленческих проблем.

1.3. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Данная дисциплина относится к вариативной части Блока 1 «Дисциплины (модули)» учебного плана.

Курс «Методы принятия управленческих решений» базируется на знаниях, полученных при изучении таких дисциплин, как «Теория организации», «Основы управления персоналом», «Основы государственного и муниципального управления» и др. Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» обеспечивает обязательный минимум знаний для профессиональной деятельности специалистов занятых в области разработки и принятия управленческих решений.

Предметом изучения курса «Методы принятия управленческих решений» является процесс разработки управленческих решений - одного из наиболее важных управленческих процессов. От обеспечения его эффективности в значительной мере зависит успех всего предпринятого менеджером дела.

1.4. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Изучение данной дисциплины направлено на формирование у обучающихся общепрофессиональных и профессиональных компетенций: ОПК-2, ПК-21, ПК-25

Индекс компетенции	Содержание компетенции (или её части)	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны		
		знать	уметь	владеть
ОПК-2	Способность находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций	- особенности государственного регулирования социально-экономических, политических, экологических и других процессов в рамках государства и регионов; - систему экономической информации, не-	- собирать, обобщать и представлять в наглядной форме и сопоставимом виде необходимую для принятия решений информацию; - оценивать альтернативы принятия управленческих ре-	- навыками постановки цели и задач; - навыками выбора оптимального варианта управленческого решения; - навыками прогнозировать последствия принятого управленческого

Индекс компетенции	Содержание компетенции (или её части)	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны		
		знать	уметь	владеть
	социальной значимости принимаемых решений	обходимой для проведения экономического анализа и принятия управленческих решений; - правила и принципы оценки результатов и последствий принятого управленческого решения, технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения	шений; - контролировать результаты управленческого решения	решения
ПК-21	Умением определять параметры качества управленческих решений и осуществления административных процессов, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры	- сущность управленческих решений, технологии и методы их принятия и реализации; - параметры качества принятия и реализации управленческих решений, методов, приемов и правил их определения; - правила проведения корректирующих процедур при принятии управленческих решений	- устанавливать и сопоставлять сроки реализации управленческих решений; - согласовывать решения с принятыми ранее решениями; - выявлять и предупреждать отклонения и отрицательные последствия при осуществлении административных процессов	- элементарными навыками осуществления административных процессов; - навыками выявления отклонений в реализации управленческих решений; - навыками проведения корректирующих процедур при принятии управленческих решений
ПК-25	Умением организовывать контроль исполнения, проводить оценку качества управленческих решений и осуществление административных процессов	- сущность управленческих решений, технологии и методы их принятия и реализации; - параметры качества принятия и реализации управленческих решений, методов, приемов и правил его определения; - правила проведения корректирующих процедур при принятии управленческих решений	- устанавливать и сопоставлять сроки реализации управленческих решений; - проводить оценку качества управленческих решений; - выявлять и предупреждать отклонения и отрицательные последствия при осуществлении административных процессов	- элементарными навыками осуществления контроля исполнения управленческих решений; - навыками выявления отклонений в реализации управленческих решений; - навыками проведения корректирующих процедур при принятии управленческих решений

2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

2.1 Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 зач.ед. (108 часов), их распределение по видам работ представлено в таблице (для студентов ЗФО).

Вид учебной работы		Всего часов	Семестры (часы)			
			7			
Контактная работа (всего), в том числе:		10,2	10,2			
Аудиторные занятия (всего):		10	10	-	-	-
Занятия лекционного типа		4	4	-	-	-
Лабораторные занятия				-	-	-
Занятия семинарского типа (семинары, практические занятия)		6	6	-	-	-
Иная контактная работа (всего):		0,2	0,2			
Контроль самостоятельной работы (КСР)		-	-	-	-	-
Промежуточная аттестация (ИКР)		0,2	0,2	-	-	-
Самостоятельная работа (всего), в том числе:		94	94			
Проработка учебного (теоретического) материала		64	64	-	-	-
Выполнение индивидуальных заданий (подготовка рефератов, выполнение упражнений и задач)		20	20	-	-	-
Подготовка к текущему контролю		10	10	-	-	-
Контроль:		3,8	3,8			
Подготовка к зачету		3,8	3,8	-	-	-
Общая трудоемкость	час.	108	108	-	-	-
	в том числе контактная работа	10,2	10,2			
	зач. ед	3	3			

2.2 Структура дисциплины

Распределение видов учебной работы и их трудоемкости по разделам дисциплины.

Разделы дисциплины, изучаемые в 7 семестре (заочная форма).

№	Наименование разделов	Количество часов				
		Всего	Аудиторная работа			Внеаудиторная работа
			Л	ПЗ	ЛР	
1	Основы теории принятия управленческого решения	16				16
2	Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения	18	2			16
3	Методы диагностики проблем	18	2			16
4	Методы выявления (генерирования) альтернатив	18		2		16
5	Методы оценки и выбора альтернатив	18		2		16
6	Методы реализации и оценки эффективности управленческих решений	16		2		14
	<i>Итого по дисциплине:</i>		4	6		94

2.3. Содержание разделов дисциплины

В данном подразделе приводится описание содержания дисциплины, структурированное по разделам, с указанием по каждому разделу формы текущего контроля: В – вопросы для устного опроса; З – упражнения и задачи; Д – деловые игры; Т – тесты.

2.3.1 Занятия лекционного типа

№	Наименование раздела	Содержание раздела	Форма текущего контроля
1	Тема 2. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения	Организационные основы разработки управленческих решений. Формализация процесса разработки управленческого решения. Условия и ограничения, определяющие организацию процесса разработки управленческого решения. Системный аспект процесса разработки управленческих решений. Парадигмы разработки управленческих решений. Методологический аспект процесса разработки управленческих решений. Этапы процесса принятия управленческих решений и роль менеджеров в них. Критерии принятия решений в условиях неопределенности и риска.	В
2	Тема 3. Методы диагностики проблем	Понятие и значение проблемы в процессе принятия управленческого решения. Методы декомпозиции проблем. Методы сравнительного и факторного анализа. Методы моделирования. Качественные методы прогнозирования. Количественные методы прогнозирования. Методы ситуационного анализа. Методы корреляционно-регрессионного анализа в теории принятия решений	В

2.3.2 Занятия семинарского типа

№	Наименование раздела	Тематика практических занятий (семинаров)	Форма текущего контроля
1	Тема 4. Методы выявления (генерирования) альтернатив	1. Основные методы генерирования альтернатив. 2. Характеристика методов генерирования альтернатив. 3. Методы соединения альтернатив. 4. Метод мозгового штурма. 5. Метод Дельфи. 6. Назначение эвристических методов. 7. Характеристика методов морфологического анализа. 8. Возможности применения метода коллективных ассоциаций. 9. Назначение методов синектики	ДИ
3	Тема 5. Методы оценки и выбора альтернатив	1. Сущность альтернатив действий. 2. Первичные детерминанты (факторы) решения. 3. Вторичные детерминанты (факторы) решений. 4. Концепция среды определенности при принятии управленческих решений. 5. Концепция среды риска при принятии управленческих решений. 6. Концепция среды неопределенности при принятии управленческих решений. 7. Методы принятия решений в условиях определенности. 8. Методы оценки и выбора альтернатив и методы экспертных оценок. 9. Выбор альтернатив в условиях определенности. 10. Выбор альтернатив в условиях неопределенности.	3, Т

№	Наименование раздела	Тематика практических занятий (семинаров)	Форма текущего контроля
		11. Выбор альтернатив в условиях риска. 12. Показатели оценки риска. 13. Понятие и виды зоны рисков. 14. Кривая рисков как распределения вероятностей потерь. 15. Методы выбора управленческих решений в условиях риска. 16. Матрица результативности. 17. Методы управления риском (приемы риск-менеджмента).	
3	Тема 6. Методы реализации и оценки эффективности управленческих решений	1. Методы реализации управленческих решений. 2. Назначение методов планирования реализации управленческих решений. 3. Правила построения матрицы распределения ответственности. 4. Сущность сетевого моделирования. 5. Методы построения сетевых матриц. 6. Методы организации выполнения решений. 7. Информационная таблица реализации решений. 8. Назначение и методы контроля выполнения решений. 9. Виды контроля выполнения решений. 10. Методы контроля выполнения решений. 11. Значение экономичности (Efficiency) для оценки управленческих решений. 12. Методы расчета экономической эффективности подготовки и принятия управленческого решения. 13. Современные подходы к определению экономической эффективности на основе теории заинтересованных сторон (подход акционеров). 14. Ответственность в теории принятия управленческих решений. 15. Виды ответственности в системе принятия и реализации управленческих решений существуют?	3, Т

2.3.3 Лабораторные занятия

Лабораторные занятия не предусмотрены.

2.3.4 Примерная тематика курсовых работ

Курсовая работа не предусмотрена.

2.4 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

№	Вид СРС	Перечень учебно-методического обеспечения дисциплины по выполнению самостоятельной работы
1	Проработка учебного (теоретического) материала	Самостоятельная работа студентов: методические рекомендации для бакалавров направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденные кафедрой экономики и менеджмента (протокол №1 от 29.08.2017 г.)
2	Подготовка к текущему контролю	

№	Вид СРС	Перечень учебно-методического обеспечения дисциплины по выполнению самостоятельной работы
3	Выполнение упражнений и задач	Письменные работы студентов: методические рекомендации для бакалавров направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденные кафедрой экономики и менеджмента (протокол №1 от 29.08.2017 г.)

Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом;
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме;
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме;
- в форме электронного документа.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

3. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В процессе изучения дисциплины занятия лекционного типа и занятия семинарского типа являются ведущими формами обучения в рамках лекционно-семинарской образовательной системы.

В учебном процессе используются следующие образовательные технологии:

- технология проблемного обучения: последовательное и целенаправленное выдвижение перед студентом познавательных задач, разрешая которые студенты активно усваивают знания;
- технология развивающего обучения: ориентация учебного процесса на потенциальные возможности человека и их реализацию;
- технология дифференцированного обучения: усвоение программного материала на различных планируемых уровнях, но не ниже обязательного;
- технология активного (контекстного) обучения: моделирование предметного и социального содержания будущей профессиональной деятельности;
- технология деловой игры: самостоятельная познавательная деятельность, направленная на поиск, обработку, усвоение учебной информации.

Также при освоении дисциплины в учебном процессе используются активные и интерактивные (взаимодействующие) формы проведения занятий.

Для лиц с ограниченными возможностями здоровья предусмотрена организация консультаций с использованием электронной почты.

4. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

4.1 Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля

Фонд оценочных средств по дисциплине оформлен как отдельное приложение к рабочей программе.

Примерные вопросы для устного опроса

Тема 2. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения

1. Дайте определение терминам «метод», «методика», «методология».
2. Перечислите модели принятия решений.

3. Опишите алгоритм принятия управленческого решения.
4. Охарактеризуйте следующие подходы к принятию управленческих решений? интуитивный, основанный на суждениях и рациональный.
5. Сущность моделирования в процессе принятия решений.
6. Сущность ментальных моделей принятия решений.
7. Виды моделей в теории принятия решений и их значение.
8. В чем сущность нормативной (классической) модели принятия решений?
9. Раскройте основные положения дескриптивной модели принятия решений.
10. В чем сущность политической модели (модели Карнеги) принятия решений?
11. На чем основываются основные положения модели инкрементального процесса принятия решений?
12. Охарактеризуйте модель «черного ящика» М. Марча, Дж. Ольсена, М. Козна.

Примерные упражнения и задачи

Тема 6. Методы реализации и оценки эффективности управленческих решений

1. Компания «Сладкоежка» производит и продает кондитерские изделия различных наименований. Руководитель компании реализовал управленческое решение по изменению функциональных обязанностей и сократил одного работника.

Другим работникам за выполнение дополнительных функций увеличили материальное вознаграждение. В результате совершенствования функциональных обязанностей и лучшей работы персонала себестоимость продукции уменьшилась на 2%, цена изделия уменьшилась на 0,7%, но общая цена реализации увеличилась на 3% из-за увеличения объема продаж.

Общие данные приведены в таблице.

Этап работы компании	Общая цена реализации в месяц, млн руб.	Общие затраты в месяц, млн руб.	Прибыль, млн руб.
До реализации УР	2,383	2,174	0,613
После реализации УР	2,578	2,154	0,705

Требуется оценить экономическую эффективность управленческого решения.

2. Компания «Профи» производит и продает компьютеры и комплектующие. Руководитель компании реализовал управленческое решение по изменению функциональных обязанностей и сократил одного работника. Другим работникам за выполнение дополнительных функций увеличили материальное вознаграждение. В результате совершенствования функциональных обязанностей и лучшей работы персонала себестоимость продукции уменьшилась на 1,5 %, цена изделия уменьшилась на 0,9 %, но общая цена реализации увеличилась на 4 % из-за увеличения объема продаж.

Общие данные приведены в таблице:

Этап работы компании	Общая цена реализации в месяц, млн руб.	Общие затраты в месяц, млн руб.	Прибыль, млн руб.
До реализации УР	3,125	2,817	0,819
После реализации УР	3,516	2,619	0,952

Требуется оценить экономическую эффективность управленческого решения.

3. Местный завод производит дорогостоящие станки, используемые в машиностроении, с ЧПУ. Сбыт станков уменьшается, что не соответствует возможностям завода. Руководитель отдела маркетинга принял управленческое решение о расширении формы оплаты за продукцию в виде лизинга, в качестве лизингодателя выступал сам завод. Станки стали уходить с завода быстрее, чем финансовое наполнение расчетного счета.

Через год работы пришлось отказаться от этой системы. И тогда главный инженер завода принял решение о создании постоянной и временной частей рабочего персонала. Постоянная часть персонала работает независимо, а временная – в зависимости от количества заказов.

Общие данные для расчетов приведены в таблице:

Наименование решения на заводе	Общая цена реализации в месяц, млн руб.	Общие затраты в месяц, млн руб.	Прибыль, млн руб.
Организация лизинговой формы оплаты	6,854	8,234	–0,283
Организация постоянной и	6,854	6,148	1,491

переменной части персонала			
----------------------------	--	--	--

Требуется оценить экономическую эффективность двух управленческих решений.

4. Местный автозавод производит автомобили с автоматическим управлением. Сбыт машин уменьшается, что не соответствует возможностям завода.

Руководитель отдела маркетинга принял управленческое решение о расширении формы оплаты за продукцию в виде лизинга, в качестве лизингодателя выступал сам завод. Машины стали уходить с завода быстрее, чем финансовое наполнение расчетного счета.

Через год работы пришлось отказаться от этой системы. И тогда главный инженер завода принял решение о создании постоянной и временной частей рабочего персонала. Постоянная часть персонала работает независимо, а временная - в зависимости от количества заказов.

Общие данные для расчетов приведены в таблице:

Наименование решения на заводе	Общая цена реализации в месяц, млн руб.	Общие затраты в месяц, млн руб.	Прибыль, млн руб.
Организация лизинговой формы оплаты	7,125	6,834	-0,183
Организация постоянной и переменной части персонала	7,125	6,148	2,065

Требуется оценить экономическую эффективность двух управленческих решений.

5. АО «Строительная корпорация» проектирует и строит жилые дома и офисные помещения. Собрание акционеров приняло постановление о начале работ по проектированию жилых домов с использованием современных автоматических технологий.

В рамках данного решения директор АО «Строительная корпорация» выделил финансовые ресурсы, персонал и технику для проектного отдела, а также определил время проектирования.

Общие данные для расчетов приведены в таблице:

Состояние ресурса	Наименование ресурса		
	финансы, тыс. руб.	персонал, чел.	оргтехника, комплектов
Приоритет	1,15	2	1,3
Выделено	195	17	7
Использовано	210	11	5

Требуется оценить экономическую эффективность управленческого решения.

6. Компания АО «Азияпак» 8 лет успешно работает на российском рынке. Она занимается производством и продажей упаковочного 122 материала для жидких пищевых продуктов, а также обеспечивает заинтересованные компании технологическим оборудованием по производству упаковочного материала. В компании работает 1040 человек.

Компания имеет один филиал в Санкт-Петербурге.

В 20__ г. чистая прибыль компании составила 20 млн.рублей при валовом доходе 140 млн. и затратах 120 млн.рублей. Директорат компании по итогам 20__ г. обсуждал вопрос об увеличении дохода. На голосование было вынесено три альтернативных управленческих решений:

1. Организовать еще два филиала - один в г. Новосибирске, а другой в г. Самаре. По результатам маркетинговых исследований в этих городах имеется большой и долговременный спрос на продукцию компании.

2. Разобраться в управленческой и производственной деятельности компании, навести там порядок, снизить издержки и ужесточить административную и технологическую дисциплину.

3. Сделать ставку на улучшение условий работы персонала, стимулирование их производительного труда и творческой деятельности по принципу: «Сначала стимулирование, а потом - производительность». За счет этого можно снизить непроизводственные расходы и усилить интеллектуальный и социальный потенциал компании.

Ориентировочные данные расчетов приведены в таблице:

Параметры	Варианты решений		
	1	1	3
Валовый доход, млн.руб.	215	150	230
Затраты, млн.руб.	180	140	185
Чистая прибыль, млн.руб.	35	10	45
Время реализации УР, мес.	18	3	6
Социальная устойчивость	Средняя	Низкая	Высокая

Технологические перспективы	Высокие	Низкие	Средние
-----------------------------	---------	--------	---------

Руководство компании выбрало третий вариант управленческого решения.

1. Какие виды эффективности было бы целесообразно рассмотреть в приведенной ситуации?
2. Какие значения экономической эффективности имеют предложенные управленческие решения?
3. Какие приоритеты функциональной эффективности можно предложить в данной ситуации?

Примерные деловые игры

Тема 4. Методы выявления (генерирования) альтернатив

Деловая игра: Метод «мозговой атаки»

Цели:

- тренировка навыков аналитического мышления, связанных с системным подходом к повышению эффективности принимаемых решений;
- выявление возможностей и умения генерировать оригинальные идеи;
- развитие навыков аргументации предложения и восприятия новой информации при решении сложных проблем управления.
- овладение навыками коллективной работы, тренинг делового общения, ведения дискуссий и принятия решений.

Правила рассмотрения ситуации.

1. Все участники игры делятся на временные творческие коллективы (ВТК) по 5 – 6 человек.
2. Члены ВТК знакомятся с правилами игры, критериями оценки выступающих, рассматривают проблемную ситуацию, готовят решение.
3. Во время обсуждения проблемной ситуации нет ни авторитетов, ни новичков – есть только ведущий и участники. Никто не может претендовать на особую роль и привилегии, даже автор блестящей идеи.

4. Категорически запрещены любые взаимные критические замечания и промежуточные оценки. Главной задачей обсуждения является выдвижение новых идей в творческой, дружеской обстановке.

5. Следует стремиться к тому, чтобы выдвинутых идей было как можно больше, и все они отличались разнообразием. От числа предложений зависит вероятность появления новой, ценной идеи. Допускаются шутливые предложения, приветствуются дополнения, усовершенствования, предложенные участниками «мозговой атаки». Можно задавать вопросы коллегам в целях уточнения и развития их идей, однако они не должны содержать в себе оценки или личного отношения.

Характеристика проблемной ситуации.

Необходимо заранее определить, какие вопросы представляются наиболее важными, или выбрать одну из тем:

1. Рационализация системы высшего образования в России (подготовка бакалавров и магистров).
2. Развитие демократических начал в учебном процессе.
3. Совершенствование оплаты труда в организации.
4. Использование различных форм материального и морального стимулирования в НИИ, КБ, лаборатории, цехе и т.п.
5. Направления снижения себестоимости изделия.
6. Улучшение социально-психологических отношений в коллективе.
7. Увеличение объема продаж предприятия.
8. Снижение налогового бремени предприятия.

Порядок разработки ситуации.

Процедура «мозговой атаки» включает пять этапов.

Этап 1. Формулирование или выбор проблемы с учетом ее актуальности и коллективных интересов. Студенты знакомятся с правилами поиска решения и поведения в процессе «мозговой атаки». В каждом временном творческом коллективе (ВТК) выбирают его руководителя секретаря и эксперта. Роли внутри ВТК распределяются согласно личным интересам, пожеланиям и возможностям студентов.

Эффективность обсуждения во многом обуславливается правильным выбором руководителя, его способностью создавать свободную творческую обстановку, стимулировать и поощрять идеи, обладать даром импровизации, чувством юмора. Руководитель ВТК регулирует процесс генерирования идей, следит за соблюдением правил и регламента. После завершения первого этапа «мозговой атаки» он рекомендует кандидатуру руководителя проекта по выбранной теме, которая согласовывается с ВТК. Секретарь совещания фиксирует высказанные предложения в протоколе (можно использовать различ-

ные технические средства) без указания фамилии авторов идей и предложений.

Руководитель проекта после первого этапа должен организовать обсуждение высказанных предложений, выделить наиболее интересные, перспективные и практически применимые идеи, подготовить краткое выступление о проделанной работе. Ориентировочная продолжительность первого этапа 10 – 15 минут.

Этап 2. Разминка. Участники игры упражняются в быстром поиске ответов на поставленные ведущим вопросы и задачи, что помогает им максимально быстро войти в свои роли, адаптироваться к правилам, освободиться от неловкости. С этой целью можно использовать конкретные вопросы в рамках предлагаемых тем, различные шуточные вопросы и задачи.

Целесообразно рассматривать не более трех – четырех вопросов. Продолжительность второго этапа также 10-15 минут.

Этап 3. Разработка проблемы. Ведущие еще раз уточняют поставленную задачу, напоминают основные правила поведения, предостерегают от типичных ошибок. В процессе «мозговой атаки» каждый участник может выступить несколько раз, но при этом руководитель ВТК должен следить, чтобы в одном высказывании не было более одной идеи, а продолжительность выступления не превышала 1 – 2 минуты. Секретарь собрания фиксирует все предложения в протоколе.

Необходимо предложить как можно больше идей. В ходе обсуждения неперспективные идеи не получают поддержки участников обсуждения и будут заменены новыми. В этом проявляется скрытая форма оценки высказанных предложений.

Для сравнимости результатов и обеспечения состязательности целесообразно обсуждать в различных ВТК одну и ту же проблему или несколько одинаковых. Продолжительность этапа 30-40 минут.

Этап 4. Оценка, классификация и отбор наиболее совершенных идей. Все высказанные идеи подвергаются критическому анализу, детализируются, уточняются и дополняются. Исходя из цели разработки, предложенные идеи классифицируют, устанавливают возможные сферы их использования, составляют планы их реализации, конкретизируют исполнителей и сроки работ.

Отбирать идеи можно поэтапно, с последовательным использованием различных критериев, ранжированием их по значимости, предварительно исключив явно слабые предложения.

Разделение этапов генерирования идей и анализа создает благоприятные условия для их всестороннего рассмотрения, более объективной критики, позволяет выявить наиболее перспективные направления решения проблем и представить их в виде конкретной программы.

Реализация поставленных задач осуществляется под управлением руководителя проекта отдельно в каждом ВТК. Продолжительность этапа 15-20 минут.

Этап 5. Окончательная оценка деятельности ВТК. Формируется экспертная комиссия, состоящая из преподавателя и по одному представителю от каждого ВТК. Экспертная комиссия заслушивает сообщения руководителей проекта, выделяет наиболее интересные, оригинальные и отработанные варианты решения, делает критический обзор 13 хода игры и отмечает победивший ВТК. Продолжительность этапа 10 – 15 минут.

Оценка деятельности ВТК

Каждый показатель оценивается по 3-6 бальной системе. В отчет о работе должны входить протоколы предложений ВТК и руководителей проектов, заключение экспертной комиссии и итоговый документ – проект (комплекс предложений) по решению проблемы, подвергнутой «мозговой атаке».

Качество исполнения ролей

Участники игры	ВТК				
	1	2	3	3	4
Руководитель проекта					
Ассистент (секретарь)					
Эксперт					
Члены команды					

Оценка деятельности ВТК

Параметры оценки	ВТК				
	1	2	3	3	4
Правильность и оригинальность идей					
Комплексность и глубина анализа рассматриваемой проблемы					
Соблюдение регламента в процессе дискуссии					
Активность группы					

Примерные тесты

Тема 4. Методы выявления (генерирования) альтернатив

1. Укажите правильную последовательность стадии технологии мозговой атаки:

- a) генерация идей;
- b) формирование группы экспертов;
- c) деструкция идей;
- d) составление проблемной записки;
- e) систематизация идей;
- f) выбор варианта решения.

2. Признаки метода «мозговой атаки» - это:

- a) регулируемая обратная связь;
- b) формирование двух групп экспертов;
- c) возможность взаимной критики;
- d) запрет взаимной критики;

3. Признаки метода Дельфа - это:

- a) неоднократное повторение процедур опроса экспертов;
- b) деструкция идей;
- c) высказывание мнений в письменной форме;
- d) открытость дискуссий экспертов;
- e) анонимность экспертов;

4. Преимущества метода «мозговой атаки» - это:

- a) формирование двух групп экспертов;
- b) отсутствие ограничений в характере высказываемых мнений, идей;
- c) систематизация идей;
- d) составление проблемной записки.

5. Недостатки метода «мозговой атаки» - это:

- a) узкая специализация;
- b) сложность организации;
- c) конформизм;
- d) высокая стоимость.

6. Характерные признаки метода «мозговой атаки» - это:

- a) большой состав участников;
- b) запрет взаимной критики;
- c) публичность высказывания мнений;
- d) возможность высказывания «любых» идей.

7. Дерево решений – это

- a) инструмент контроля качества решений
- b) организационная структура
- c) средство передачи информации
- d) схематичное представление процесса

8. Для разработки решений методом мозгового штурма характерно:

- a) регулярные групповые дискуссии;
- b) несколько туров опроса;
- c) запрет критиковать предлагаемые варианты;
- d) статистическая обработка результатов опроса.

9. Какими факторами определяется область применения методов разработки решений?

- a) характером решаемых проблем;
- b) условиями, в которых принимается решение;
- c) сочетанием обоих факторов;
- d) нет правильного ответа.

10. Методы исследования операций (моделирования) используются для решения:

- a) слабо структурированных проблем;
- b) рутинных проблем;

- с) хорошо структурированных проблем;
- д) б, с.

11. Характерные особенности метода мозгового штурма:

- а) регулярные групповые дискуссии;
- б) анонимность экспертов;
- с) несколько туров опроса;
- д) запрет критиковать предложенные варианты.

12. Наиболее распространенный тип моделей - это:

- а) игровые;
- б) оптимального обслуживания;
- с) управления запасами;
- д) линейного программирования.

13. Причина необходимости разработки моделей линейного программирования - это:

- а) рост цен на сырье;
- б) дефицит ресурсов;
- с) обострение конкуренции;
- д) изменение структуры производственной программы.

14. Методы экспертных оценок наиболее эффективны при решении:

- а) рутинных проблем;
- б) неструктурированных проблем;
- с) слабо структурированных проблем;
- д) хорошо структурированных проблем.

15. Коллегиальное принятие решений:

- а) снижает оперативность управления;
- б) повышает обоснованность;
- с) размывает ответственность;
- д) все перечисленное.

4.2 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Вопросы для подготовки к зачету

1. Сущность и содержание управленческого решения.
2. Функции управленческих решений.
3. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
4. Классификация управленческих решений.
5. Алгоритм принятия управленческого решения.
6. Сущность и классификация методов принятия управленческих решений.
7. Факторы, определяющие качество управленческих решений.
8. Цели и критерии оценки качества управленческих решений.
9. Психология личности в системе разработки управленческих решений.
10. Организационные основы разработки управленческих решений.
11. Формализация процесса разработки управленческого решения.
12. Условия и ограничения, определяющие организацию процесса разработки управленческого решения.
13. Системный аспект процесса разработки управленческих решений.
14. Методологический аспект процесса разработки управленческих решений.
15. Этапы процесса принятия управленческих решений и роль менеджеров в них.
16. Критерии принятия решений в условиях неопределенности и риска.
17. Понятие и значение проблемы в процессе принятия управленческого решения.
18. Методы декомпозиции проблем.
19. Методы сравнительного и факторного анализа.
20. Методы моделирования.
21. Качественные методы прогнозирования.
22. Количественные методы прогнозирования.
23. Методы ситуационного анализа.
24. Методы корреляционно-регрессионного анализа в теории принятия решений.

25. Характеристика методов генерирования альтернатив.
26. Методы соединения альтернатив.
27. Сущность метода мозгового штурма.
28. Сущность метода Дельфи.
29. Назначение эвристических методов.
30. Методы морфологического анализа.
31. Возможности применения метода коллективных ассоциаций.
32. Назначение методов синектики.
33. Среда принятия управленческих решений.
34. Сущность концепции определенности (среды принятия решения).
35. Сущность концепции риска и неопределенности.
36. Выбор альтернатив в условиях определенности и неопределенности.
37. Выбор альтернатив в условиях риска.
38. Сущность экспертных методов.
39. Назначение методов планирования реализации управленческих решений.
40. Правила построения матрицы распределения ответственности.
41. Сущность сетевого моделирования. Методы построения сетевых матриц.
42. Методы организации выполнения решений.
43. Назначение и методы контроля выполнения решений.
44. Виды контроля выполнения решений.
45. Методы контроля выполнения решений.
46. Сущность эффективности (Effectiveness) управленческих решений.
47. Значение экономичности (Efficiency) для оценки управленческих решений.
48. Определения и характеристика эффективности, результативности и интенсивности теории принятия решений.
49. Сущность «экономической эффективности управленческого решения».
50. Сущность «организационной эффективности управленческого решения».
51. Сущность «социальной эффективности управленческого решения».
52. Сущность «технологической эффективности управленческого решения».
53. Сущность «психологической эффективности управленческого решения».
54. Сущность «правовой эффективности управленческого решения».
55. Методы расчета экономической эффективности подготовки и принятия управленческого решения.

Критерии оценивания ответа на зачете

Студенты обязаны сдать зачет в соответствии с расписанием и учебным планом. Зачет по дисциплине преследует цель оценить работу студента за курс, получение теоретических знаний, их прочность, развитие творческого мышления, приобретение навыков самостоятельной работы, умение применять полученные знания для решения практических задач.

Зачет - форма промежуточной аттестации, в результате которого обучающий получает оценку в двухбалльной шкале («зачтено», «не зачтено»).

Оценка «зачтено» ставится студенту, который прочно усвоил предусмотренный программный материал; правильно, аргументировано ответил на все вопросы, с приведением примеров; показал глубокие систематизированные знания, владеет приемами рассуждения и сопоставляет материал из разных источников: теорию связывает с практикой, другими темами данного курса, других изучаемых предметов; без ошибок выполнил практическое задание. Обязательным условием выставленной оценки является правильная речь в быстром или умеренном темпе. Дополнительным условием получения оценки «зачтено» могут стать хорошие успехи при выполнении самостоятельной и контрольной работы, систематическая активная работа на семинарских (практических) занятиях.

Оценка «не зачтено» ставится студенту, имеющему существенные пробелы в знании основного материала по программе, а также допустившему принципиальные ошибки при изложении материала.

Оценочные средства для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья выбираются с учетом их индивидуальных психофизических особенностей.

– при необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на экзамене;

– при проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями;

– при необходимости для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения по дисциплине может проводиться в несколько этапов.

Процедура оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине (модулю) предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

5. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

5.1 Основная литература:

1 Трофимова, Л.А. Методы принятия управленческих решений: учебник и практикум для академического бакалавриата / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. — М.: Издательство Юрайт, 2017. — 335 с. — Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/72B84C68-6A73-4412-9FD8-646ED002A1B1>

2 Тебекин, А.В. Методы принятия управленческих решений: учебник для академического бакалавриата / А.В. Тебекин. — М.: Издательство Юрайт, 2017. — 431 с. — Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/287A725C-406B-46FA-A3AB-6509C770BF78>

Для освоения дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья имеются издания в электронном виде в электронно-библиотечной системе «Юрайт».

5.2 Дополнительная литература:

1. Абчук, В. А. Менеджмент в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. — 3-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2017. — 239 с. — Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/2248D3AE-4363-4D2E-B1BF-35DF848533BE>

2. Бусов, В.И. Управленческие решения: учебник для академического бакалавриата / В. И. Бусов. — М.: Издательство Юрайт, 2017. — 254 с. — Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/0153CC2A-7B5A-4925-9BF1-A8358EE23FE5>

3. Голубков, Е.П. Методы принятия управленческих решений в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2017. — 196 с. — Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/35973801-B9F0-4A6E-891D-31E83597CB0F>

4. Голубков, Е.П. Методы принятия управленческих решений в 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. — М. Издательство Юрайт, 2017. — 264 с. — Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/E1EB585D-0A72-45C6-BE17-B17289885B39>

5. Кравченко, Т. К. Системы поддержки принятия решений: учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. К. Кравченко, Д. В. Исаев. — М.: Издательство Юрайт, 2017. — 292 с. — Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/B2FF1983-705C-49F2-BE27-1362F66D576E>

6. Рубчинский, А.А. Методы и модели принятия управленческих решений: учебник и практикум для академического бакалавриата / А.А. Рубчинский. — М.: Издательство Юрайт, 2017. — 526 с. — Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/A4D7C6DD-F7E9-436D-AFF6-CAB26CAECA2E>

7. Теория и практика принятия управленческих решений: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В.И. Бусов, Н. Н. Лябах, Т.С. Саткалиева, Г.А. Таспенова; под общ. ред. В. И. Бусова. — М.: Издательство Юрайт, 2017. — 279 с. — Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/0636840A-F5F2-4CDE-BEE6-C55BCC11ADBВ>

8. Филинов-Чернышев, Н.Б. Разработка и принятие управленческих решений: учебник и практикум для вузов / Н. Б. Филинов-Чернышев. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2017. — 324 с. — Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/B67EEE48-5249-427A-9FB4-E7895DAF9336>

9. Фирсова, И.А. Методы принятия управленческих решений: учебник и практикум для академического бакалавриата / И. А. Фирсова, М. В. Мельник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2016. — 416 с. — Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/FC6EA2DE-A6F3-480D-8824-7EB3A03D6B9A>

5.3 Периодические издания:

Вестник МГУ. Экономика

Вопросы экономики

Политические исследования

Российский экономический журнал

Проблемы местного самоуправления

Человек. Сообщество. Управление

6. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронной информационно-образовательной среде организации и к профессиональным базам данных, электронным образовательным ресурсам, Интернет-сайтам специализированных ведомств.

Наименование сайта	Адрес сайта
Электронная библиотека диссертаций РГБ	http://diss.rsl.ru/
Электронная библиотека grebennikon.ru	www.grebennikon.ru
Базы данных компании «Ист Вью Информейшн Сервисиз,Инк»	http://dlib.eastview.com
УИС «Россия»	http://uisrussia.msu.ru
«Лекториум» (Минобрнауки России, Департамент стратегического развития)	http://www.lektorium.tv/
Национальная электронная библиотека	http://нэб.рф/
Электронный архив документов КубГУ	http://docspace.kubsu.ru
Официальный интернет-портал правовой информации	http://pravo.gov.ru
Конституция Российской Федерации	http://constitution.ru/

7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

При изучении дисциплины используются следующие формы работы.

1. Лекции, на которых рассматриваются основные теоретические вопросы данной дисциплины. Лекции проводятся в следующих формах: лекция, лекция-дискуссия.

2. Практические занятия, на которых разбираются проблемные ситуации, решаются задачи, заслушиваются доклады, проводятся научные дискуссии, опрос по теоретическим вопросам изучаемых тем и тестирование. При подготовке к практическому занятию следует:

- использовать рекомендованные преподавателями учебники и учебные пособия - для закрепления теоретического материала;
- подготовить доклады и сообщения, разобрать проблемные ситуации;

- разобрать совместно с другими студентами и обсудить вопросы по теме практического занятия и т.д.

3. Самостоятельная работа, которая является одним из главных методов изучения дисциплины.

Цель самостоятельной работы – расширение кругозора и углубление знаний в области теории и практики вопросов изучаемой дисциплины.

Контроль за выполнением самостоятельной работы проводится при изучении каждой темы дисциплины на семинарских занятиях. Это текущий опрос, тестовые задания, подготовка рефератов.

Самостоятельная работа студента в процессе освоения дисциплины включает в себя:

- изучение основной и дополнительной литературы по курсу;
- работу с электронными библиотечными системами;
- изучение материалов периодической печати, Интернет - ресурсов;
- индивидуальные и групповые консультации;
- подготовку к зачету.

4. Зачет по дисциплине. Зачет сдается в устной форме. Представляет собой структурированное задание по всем разделам дисциплины. Для подготовки к зачету следует воспользоваться рекомендованным преподавателем учебниками, методическими указаниями к практическим занятиям и самостоятельной контролируемой работе студента по дисциплине, глоссарием, своими конспектами лекций и практических занятий, выполненными самостоятельными работами.

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная учебная работа (консультации) – дополнительное разъяснение учебного материала.

Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья.

8. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

8.1 Перечень информационных технологий

1. Проверка домашних заданий и индивидуальное консультирование посредством электронной почты.

2. Использование электронных презентаций при проведении лекционных занятий.

8.2 Перечень необходимого программного обеспечения

При изучении дисциплины может быть использовано следующее программное обеспечение:

– комплекс взаимосвязанных программ, предназначенных для управления ресурсами ПК и организации взаимодействия с пользователем (операционная система Windows XP PRO);

– пакет приложений для выполнения основных задач компьютерной обработки различных типов документов (Microsoft Office 2010) в состав которого входят:

MS Word – текстовый процессор – для создания и редактирования текстовых документов;

MS Excel – табличный процессор – для обработки табличных данных и выполнения сложных вычислений;

MS Access – система управления базами данных – для организации работы с большими объемами данных;

MS Power Point – система подготовки электронных презентаций – для подготовки и проведения презентаций;

MS Outlook – менеджер персональной информации – для обеспечения унифицированного доступа к корпоративной информации;

MS FrontPage – система редактирования Web-узлов – для создания и обновления Web-узлов;

MS Publisher – настольная издательская система – для создания профессионально оформленных публикаций:

– программа для комплексной защиты ПК, объединяющая в себе антивирус, антишпион и функцию удаленного администратора (Kaspersky endpoint Security 10);

– пакет программ для создания и просмотра электронных публикаций в формате PDF (Adobe Reader);

- прикладное программное обеспечение для просмотра веб-страниц, содержания веб-документов, компьютерных файлов и их каталогов, управления веб-приложениями, а также для решения других задач (Google Chrome);
- программы, предназначенные для архивации, упаковки файлов путем сжатия хранимой в них информации (7zip).

8.3 Перечень информационных справочных систем

Обучающимся обеспечен доступ к современным профессиональным базам данных, справочным и поисковым системам.

1. Справочно-правовая система «Консультант Плюс» (<http://www.consultant.ru>).
2. Электронная библиотечная система eLIBRARY.RU (<http://www.elibrary.ru/>)

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

№	Вид работ	Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля) и оснащенность
1	Занятия лекционного типа	Учебная аудитория с подключенным оборудованием (мультимедийный проектор, персональный компьютер, экран, выход в Интернет, учебная мебель, доска учебная, наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации)
2	Занятия семинарского типа	
3	Групповые и индивидуальные консультации	
4	Текущий контроль и промежуточная аттестация	
5	Самостоятельная работа	Кабинет оснащен компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет», программой экранного увеличения и обеспеченный доступом в электронную информационно-образовательную среду университета