

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

УТВЕРЖДАЮ

Председатель КСН
 Ю.В. Ваганов

«30» 08.2021

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

дисциплины/модуля: Основы принятия управленческих решений

(наименование дисциплины)

направление подготовки/специальность: 21.03.01

(код, наименование)

направленность/специализация: Нефтегазовое дело

(наименование)

профиль: _____

- 1 «Бурение нефтяных и газовых скважин»,
- 2 «Строительство и обслуживание систем транспорта, хранения и сбыта углеводородов»,
- 3 «Эксплуатация и обслуживание объектов добычи нефти»

форма обучения: очная, очно-заочная


(очная, очно-заочная)

Рабочая программа разработана в соответствии с утвержденным учебным планом и требованиями ОПОП 21.03.01 Нефтегазовое дело к результатам освоения дисциплины/модуля

Рабочая программа рассмотрена
на заседании кафедры естественно-научных и гуманитарных дисциплин
Протокол № 1 от 30.08.2021 г.


Заведующий кафедрой ЕНГД  Л.К. Иляшенко

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий выпускающей кафедрой НД  Р.Д. Татлыев
30.08.2021 г.

Рабочую программу разработал:

Н.В. Каменец, доцент кафедры ЕНГД, к.э.н.
(И.О. Фамилия, должность, ученая степень, ученое звание)


(подпись)

1. Цели и задачи освоения дисциплины

Целью дисциплины является формирование у обучающихся необходимых теоретических знаний и практических навыков по основам разработки и принятия управленческих решений на предприятиях нефтегазодобывающего профиля.

К основным задачам изучения дисциплины относятся: раскрытие сущности управленческих решений, процесса их подготовки и обоснования с учетом специфики нефтегазовой отрасли; изучение причинно-следственных связей ожидаемых результатов от принятых управленческих решений в различных подсистемах деятельности предприятия; изучение методов анализа, прогнозирования, оптимизации и экономического обоснования управленческих решений в области управления производством и в целом отраслевым предприятием; освоение организационных процедур по подготовке и реализации управленческих решений.

2. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина относится к дисциплинам обязательной части учебного плана. Необходимыми условиями для освоения дисциплины/модуля являются: знание математического инструментария, умения включаться в переговоры относительно процедур совместной деятельности, задач, способов командной работы, владение навыками сбора информации о объекте или явлении.

Содержание дисциплины является логическим продолжением содержания дисциплин: технологическое предпринимательство, управление предпринимательской деятельностью и бизнес планирование и служит основой для выполнения выпускной квалификационной работы.

3. Результаты обучения по дисциплине

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

Таблица 3.1

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции (ИДК)	Код и наименование результата обучения по дисциплине
УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	УК-1.6 Формулирование и аргументирование выводов и суждений, в том числе с применением философского понятийного аппарата	Знать: технологию формулировки и аргументации управленческих решений, в том числе с применением философского понятийного аппарата (УК-1.36)
		Уметь: разрабатывать и принимать управленческие решения на основе критического анализа и синтеза информации в рамках поставленной задачи, в том числе с применением философского понятийного аппарата при формулировке решений и их аргументации (УК-1.У6)
		Владеть: навыками принятия управленческих решений, аргументированного обоснования их целесообразности, эффективности на основе грамотно выстроенных выводов и суждений, в том числе с применением философского понятийного аппарата (УК-1.В6)
УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.2. Представление поставленной задачи в виде конкретных заданий	Знать: способы проведения декомпозиции сложной задачи до уровня конкретных заданий, позволяющих достичь поставленных целей в процессе разработки и принятия управленческих решений (УК-2.32)
		Уметь: проводить декомпозицию сложной задачи до уровня конкретных заданий, позволяющих достичь поставленных целей в процессе разработки и принятия управленческих решений (УК-2.У2)
		Владеть: практическими навыками декомпозиции поставленной задачи до уровня конкретных заданий в рамках разработки и принятия управленческих решений (УК-2.В2)

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции (ИДК)	Код и наименование результата обучения по дисциплине
	УК-2.3. Определение потребности в ресурсах для решения задач профессиональной деятельности	Знать: методы определения потребности в ресурсах при разработке и принятии управленческих решений в рамках решаемой задачи в области профессиональной деятельности (УК-2.33)
		Уметь: соотносить сложность решаемой задачи со сложностью метода определения потребности в ресурсах при разработке и принятии управленческих решений в рамках решаемой задачи (УК-2.У3)
		Владеть: навыками обоснования потребности в ресурсах для реализации принятых управленческих решений, направленных на достижение поставленных целей и решения задач в области профессиональной деятельности (УК-2.В3)
	УК-2.5. Составление последовательности (алгоритма) решения задачи	Знать: алгоритм разработки и принятия управленческих решений при решении задач в области профессиональной деятельности (УК-2.35)
		Уметь: выстраивать последовательность работ по разработке и принятию управленческих решений в алгоритм решения поставленной задачи (УК-2.У5)
		Владеть: практическими навыками алгоритмизации процесса разработки и принятия управленческих решений при достижении поставленных целей и задач в области профессиональной деятельности (УК-2.В5)
УК-5. Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах.	УК-5.7 Выбор способа решения конфликтных ситуаций в процессе профессиональной деятельности	Знать: способы разрешения конфликтных ситуаций, возникающих в процессе подготовки и реализации управленческих решений в области профессиональной деятельности (УК-5.37)
		Уметь: подбирать способ разрешения конфликтной ситуации в зависимости от условий ее возникновения и степени сложности в процессе подготовки и реализации управленческих решений в области профессиональной деятельности (УК-5.У7)
		Владеть: практическими навыками разрешения конфликтных ситуаций, возникающих в процессе подготовки и реализации управленческих решений в области профессиональной деятельности (УК-5.В7)
	УК-5.8 Выбор способа взаимодействия при личном и групповом общении при выполнении профессиональных задач	Знать: способы взаимодействия при личном и групповом общении при разработке и реализации управленческих решений в области выполнения профессиональных задач (УК-5.38)
		Уметь: подбирать способ взаимодействия при общении в зависимости от ситуации, ее сложности при разработке и реализации управленческих решений в области выполнения профессиональных задач (УК-5.У8)
		Владеть: практическими навыками эффективного взаимодействия при личном и групповом общении при разработке и реализации управленческих решений в области выполнения профессиональных задач (УК-5.В8)
УК-10 Способен формировать нетерпимое отношение к коррупционному поведению	УК-10.1 Понимает значение основных правовых категорий, суть коррупционного поведения, причины возникновения, степень влияния на развитие общества	Знать: существенные характеристики, формы проявления и негативные последствия коррупции в различных сферах жизнедеятельности общества (УК-10.31)
		Уметь: анализировать, идентифицировать и критически оценивать коррупционную ситуацию (УК-10.У1)
		Владеть: современными методами диагностики, анализа, прогноза и решения проблем противодействия коррупции (УК-10.В1)
	УК-10.2 Демонстрирует	Знать: правовые основы антикоррупционной деятельности

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции (ИДК)	Код и наименование результата обучения по дисциплине
	знание законодательства, также антикоррупционных стандартов поведения, уважение к праву и закону	(УК-10.32)
		Уметь: формировать систему информационно-документационного обеспечения практической реализации политики противодействия коррупции (УК-10.У2)
	УК-10.3 Идентифицирует и оценивает коррупционные риски, проявляет нетерпимое отношение к коррупционному поведению	Владеть: способностью применять адекватные правовые инструменты и технологии регулирующего воздействия на процесс реализации антикоррупционных управленческих решений (УК-10.В2)
		Знать: сущность, признаки, причины и предпосылки коррупционных рисков (УК-10.33)
	Уметь: идентифицировать источники, причины и факторы, характерные для зон повышенного коррупционного риска (УК-10.У3)	
	Владеть: научными подходами и современными технологиями выявления и системного анализа зон коррупционного риска, навыками поиска соответствующих антикоррупционных управленческих решений (УК-10.В3)	

4. Объем дисциплины

Общий объем дисциплины составляет 2 зачетные единицы, 72 часа.

Таблица 4.1.

Форма обучения	Курс/ семестр	Аудиторные занятия/контактная работа, час.			Самостоятельная работа, час.	Форма промежуточной аттестации
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия		
Очная	4/8	12	12	-	48	зачет
Очно-заочная	5/10	12	16	-	44	зачет

5. Структура и содержание дисциплины

5.1. Структура дисциплины

очная форма обучения (ОФО)

Таблица 5.1.1

№ п/п	Структура дисциплины		Аудиторные занятия, час.			СРС, час.	Всего, час.	Код ИДК	Оценочные средства
	Номер раздела	Наименование раздела	Л.	Пр.	Лаб.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1	Управленческое решение: основные понятия	4	4		25	33	УК-1.6, УК-2.2, УК-2.3, УК-2.5, УК-5.7, УК-5.8, УК-10.1, УК-10.2, УК-10.3	Тест кейс- задание, расчетно-аналитическое задание
2	2	Процесс принятия управленческого решения	8	8		23	39	УК-1.6, УК-2.2, УК-2.3, УК-2.5, УК-5.7, УК-5.8	Тест кейс- задание, расчетно-аналитическое задание
3	Зачет		-	-	-	00	00	УК-1.6, УК-2.2, УК-2.3, УК-2.5, УК-5.7, УК-5.8, УК-10.1, УК-10.2, УК-10.3	Вопросы к зачету
Итого:			12	12	-	48	72	X	X

очно-заочная форма обучения (ОЗФО)

Таблица 5.1.2

№ п/п	Структура дисциплины		Аудиторные занятия, час.			СРС, час.	Всего, час.	Код ИДК	Оценочные средства
	Номер раздела	Наименование раздела	Л.	Пр.	Лаб.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1	Управленческое решение: основные понятия	4	4	-	17	25	УК-1.6, УК-2.2, УК-2.3, УК-2.5, УК-5.7, УК-5.8, УК-10.1, УК-10.2, УК-10.3	Тест кейс- задание, расчетно-аналитическое задание
2	2	Процесс принятия управленческого решения	8	12		27	47	УК-1.6, УК-2.2, УК-2.3, УК-2.5, УК-5.7, УК-5.8	Тест кейс- задание, расчетно-аналитическое задание
3	Зачет		-	-	-	00	00	УК-1.6, УК-2.2, УК-2.3, УК-2.5, УК-5.7, УК-5.8, УК-10.1, УК-10.2, УК-10.3	Вопросы к зачету
Итого:			12	16	-	44	72	X	X

5.2. Содержание дисциплины.

5.2.1. Содержание разделов дисциплины (дидактические единицы).

Раздел 1. Управленческое решение: основные понятия

Тема 1. «Сущность и содержание управленческого решения».

Понятие об управленческом решении, его содержание. Место управленческих решений в процессе управления. Функции решения в методологии и организации процесса управления (направляющая, координирующая, мотивирующая и т.д.). Сочетание формального и неформального аспектов в разработке решений. Особенности разработки и реализации управленческих решений. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основы принятия управленческого решения.

Современные концепции и принципы выработки решения. Зависимость принятия решения в организациях от типа менеджмента. Типы менеджмента по взаимодействию с объектом управления и алгоритмы принятия решения при различных типах менеджмента. Коррупция: основные понятия

Тема 2. «Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования».

Характеристика основных типов управленческих решений: по используемым методам, по творческому вкладу, по степени формализации проблем. Понятия "ситуация" и "проблема". Ситуационные концепции управления процессом принятия решений. Классификация ситуаций и проблем, возникающих в деятельности организации.

Типология управленческих решений. Классификация управленческих решений. Классификационные признаки управленческих решений.

Тема 3. «Условия обеспечения качества и эффективности управленческих решений».

Применение различных научных подходов к разработке и принятию решений. Системный подход как основополагающий в принятии управленческих решений. Факторы и требования к качеству управленческих решений. Организационно-психологические предпосылки качества решений. Факторы сопоставимости альтернативных вариантов решений. Правила и технология обеспечения сопоставимости. Экономическая эффективность

управленческих решений

Раздел 2. Процесс принятия управленческого решения

Тема 4. «Технология процесса разработки управленческих решений».

Основные этапы разработки управленческих решений. Подготовка к разработке управленческого решения. Организация разработки решений. Разработка управленческого решения. Организационный аспект принятия решения. Критерии выбора альтернатив. Выбор альтернатив и принятие решения. Последовательность принятия решений. Целевая ориентация управленческих решений

Тема 5. «Принятие последовательных управленческих решений».

Сущность и область применения метода «дерева решений». Последовательность в принятии решений. Принципы построения «деревьев» решений. Элементы «дерева». Одноуровневые и многоуровневые «деревья» решений. Отображение альтернатив управленческого решения на «дереве».

Тема 6. «Методы многокритериальной оптимизации управленческих решений».

Ранжирование альтернатив. Виды шкал ранжирования. Применение функции ценности для оценки альтернатив. Методы построения функции ценности. Использование кривых безразличия при построении функции ценности альтернатив. Экономическое содержание точки идеала при построении функции ценности. Метод целевого программирования и его применение при выборе оптимального управленческого решения.

Тема 7. «Принятие управленческого решения в конфликтных ситуациях».

Характеристика условий конфликтной ситуации. Типология конфликтов. Диагностика возможных конфликтов. Латентные конфликты, методы их выявления.

Разработка мер по предупреждению и разрешению конфликтных ситуаций.

Тема 8. «Экспертные методы принятия управленческих решений».

Суть и особенности экспертных методов. Требования, предъявляемые к эксперту. Особенности и принципы организации экспертных групп. Групповая и индивидуальная экспертиза. Индивидуальные оценки альтернатив экспертами. Методы получения количественных и качественных экспертных оценок. Способы определения компетентности экспертов.

Принятие решений на основе групповой оценки альтернативных вариантов.

5.2.2. Содержание дисциплины по видам учебных занятий.

Лекционные занятия

Таблица 5.2.1

№ п/п	Номер раздела дисциплины	Объем, час.		Тема лекции
		ОФО	ОЗФО	
1	2	3	4	5
1	1	1	1	Сущность и содержание управленческого решения
2	1	1	1	Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования
3	1	2	2	Условия обеспечения качества и эффективности управленческих решений
4	2	1	1	Технология процесса разработки управленческих решений
5	2	2	2	Принятие последовательных управленческих решений
6	2	2	2	Методы многокритериальной оптимизации управленческих решений
7	2	1	1	Принятие управленческого решения в конфликтных ситуациях
8	2	2	2	Экспертные методы принятия управленческих решений
Итого:		12	12	X

Практические занятия

Таблица 5.2.2

№ п/п	Номер раздела дисциплины	Объем, час.		Тема практического занятия
		ОФО	ОЗФО	
1	2	3	4	5
1	1	1	1	Сущность и содержание управленческого решения
2	1	1	1	Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования
3	1	2	2	Условия обеспечения качества и эффективности управленческих решений
4	2	1	2	Технология процесса разработки управленческих решений
5	2	2	4	Принятие последовательных управленческих решений
6	2	2	2	Методы многокритериальной оптимизации управленческих решений
7	2	1	2	Принятие управленческого решения в конфликтных ситуациях
8	2	2	2	Экспертные методы принятия управленческих решений
Итого:		12	16	

Лабораторные занятия

Лабораторные занятия учебным планом не предусмотрены

Самостоятельная работа студента

Таблица 5.2.3

№ п/п	Номер раздела дисциплины	Объем, час.		Тема	Вид СРС
		ОФО	ОЗФО		
1	2	3	4	5	6
1	1	5	5	Сущность и содержание управленческого решения	Подготовка к практическому занятию (обсуждение кейса, подготовка к тестированию и обсуждению практических ситуаций)
2	1	5	5	Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования	Подготовка к практическому занятию (обсуждение кейса, подготовка к тестированию и обсуждению практических ситуаций)
3	1	15	7	Условия обеспечения качества и эффективности управленческих решений	Подготовка к практическому занятию (подготовка к тестированию и обсуждению практических ситуаций)
4	2	5	6	Технология процесса разработки управленческих решений	Подготовка к практическому занятию (подготовка к обсуждению практических ситуаций)
5	2	5	6	Принятие последовательных управленческих решений	Подготовка к практическому занятию (обсуждение кейса, подготовка к тестированию)
6	2	5	4	Методы многокритериальной оптимизации управленческих решений	Подготовка к практическому занятию (обсуждение кейса, подготовка к тестированию)
7	2	3	6	Принятие управленческого решения в конфликтных ситуациях	Подготовка к практическому занятию (обсуждение кейса, подготовка к тестированию)
8	2	5	5	Экспертные методы принятия управленческих решений	Подготовка к практическому занятию (обсуждение кейса, подготовка к тестированию)
Итого:		48	44		

5.2.3. Преподавание дисциплины ведется с применением следующих традиционных и интерактивных видов образовательных технологий:

- лекция: лекция-беседа;
- практические работы: кейс-технология; разбор практических ситуаций.

6. Тематика курсовых работ/проектов

Курсовые работы/проекты учебным планом не предусмотрены.

7. Контрольные работы

Контрольные работы учебным планом не предусмотрены.

8. Оценка результатов освоения дисциплины/модуля

8.1. Критерии оценивания степени полноты и качества освоения компетенций в соответствии с планируемыми результатами обучения приведены в Приложении 1.

8.2. Рейтинговая система оценивания степени полноты и качества освоения компетенций обучающихся очной формы обучения представлена в таблице 8.1

Таблица 8.1

№	Виды мероприятий в рамках текущего контроля	Количество баллов
1	2	3
1 текущая аттестация		
1	Выполнение и обсуждение практических ситуаций по темам: «Сущность и содержание управленческого решения», «Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования», «Условия обеспечения качества и эффективности управленческих решений»	0-12
2	Обсуждение кейса по темам: «Сущность и содержание управленческого решения», «Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования»	0-4
ИТОГО 1 ТЕКУЩАЯ АТТЕСТАЦИЯ		0-16
2 текущая аттестация		
1	Тесты по темам: «Сущность и содержание управленческого решения», «Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования», «Условия обеспечения качества и эффективности»	0-30
ИТОГО 2 ТЕКУЩАЯ АТТЕСТАЦИЯ		0-30
3 текущая аттестация		
1	Выполнение и обсуждение практических ситуаций по темам: «Технология процесса разработки управленческих решений»	0-4
2	Обсуждение кейса по темам: «Принятие последовательных управленческих решений», «Методы многокритериальной оптимизации управленческих решений», «Принятие управленческого решения в конфликтных ситуациях»	0-12
3	Участие в деловой игре по теме: «Экспертные методы принятия управленческих решений»	0-6
4	Тесты по темам: «Принятие последовательных управленческих решений», «Методы многокритериальной оптимизации», «Принятие управленческого решения в конфликтных», «Экспертные методы принятия управленческих решений»	0-32
ИТОГО 3 ТЕКУЩАЯ АТТЕСТАЦИЯ:		0-54
ВСЕГО		0-100

8.3. Рейтинговая система оценивания степени полноты и качества освоения компетенций обучающихся очно-заочной формы обучения представлена в таблице 8.2

Таблица 8.2

№	Виды мероприятий в рамках текущего контроля	Количество баллов
1 текущая аттестация		
1	Выполнение и обсуждение практических ситуаций по темам: «Сущность и содержание	0-12

	управленческого решения», «Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования», «Условия обеспечения качества и эффективности управленческих решений»	
2	Обсуждение кейса по темам: «Сущность и содержание управленческого решения», «Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования»	0-4
ИТОГО 1 ТЕКУЩАЯ АТТЕСТАЦИЯ		0-16
2 текущая аттестация		
1	Тесты по темам: «Сущность и содержание управленческого решения », «Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования», «Условия обеспечения качества и эффективности»	0-30
ИТОГО 2 ТЕКУЩАЯ АТТЕСТАЦИЯ		0-30
3 текущая аттестация		
1	Выполнение и обсуждение практических ситуаций по темам: «Технология процесса разработки управленческих решений»	0-4
2	Обсуждение кейса по темам: «Принятие последовательных управленческих решений», «Методы многокритериальной оптимизации управленческих решений», «Принятие управленческого решения в конфликтных ситуациях»	0-12
3	Участие в деловой игре по теме: «Экспертные методы принятия управленческих решений»	0-6
4	Тесты по темам: «Принятие последовательных управленческих решений», «Методы многокритериальной оптимизации», «Принятие управленческого решения в конфликтных», «Экспертные методы принятия управленческих решений»	0-32
ИТОГО 3 ТЕКУЩАЯ АТТЕСТАЦИЯ:		0-54
ВСЕГО		0-100

9. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

9.1. Перечень рекомендуемой литературы представлен в Приложении 2.

9.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Наименование документа с указанием реквизитов	Срок действия документа
Электронный каталог/Электронная библиотека Тюменского индустриального университета http://webirbis.tsogu.ru/	
Договор №09-16/19 от 18.10.2019 взаимного оказания услуг двухстороннего доступа к ресурсам научно-технической библиотеки ФГАОУ ВО РГУ Нефти и газа (НИУ) им. И.М. Губкина и ФГБОУ ВО «ТИУ» http://elib.gubkin.ru/	С 18.10.2019 по 16.10.2021
Договор №09-11/21 от 14.10.2021 взаимного оказания услуг двухстороннего доступа к ресурсам научно-технической библиотеки ФГАОУ ВО РГУ Нефти и газа (НИУ) им. И.М. Губкина и ФГБОУ ВО «ТИУ» http://elib.gubkin.ru/	С 14.10.2021 по 13.10.2022
Договор № Б124/2019/09-20/2019 от 20.12.2019 на оказание услуг по предоставлению двустороннего доступа к ресурсам научно-технической библиотеки ФГБОУ ВО «УГНТУ» и ФГБОУ ВО «Тюменский индустриальный университет» http://bibl.rusoil.net	С 20.12.2019 по 18.12.2021
Договор № 09-19/2019 от 12.12.2019 на оказание услуг двустороннего доступа к ресурсам научно-технической библиотеки ФГБОУ ВО «УГТУ» и ФГБОУ ВО «Тюменский индустриальный университет» http://lib.ugtu.net/books	С 12.12.2019 по 10.12.2021
Договор №6631 – 20 от 29.12.2020 на оказание услуг по предоставлению доступа к ресурсам базы данных «Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU» (эл.подписи)	с 01.01.2021 по 31.12.2021
Гражданско-правовой договор №8232 от 18.08.2021 на оказание услуг по предоставлению доступа к электронным экземплярам произведений научного, учебного характера между ФГБОУ ВО «Тюменский индустриальный университет» и ООО «ЭБС ЛАНЬ» www.e.lanbook.ru	с 01.09.2021 по 31.08.2022
Гражданско-правовой договор №7506 от 20.08.2021 на оказание услуг по предоставлению доступа к ЭБС между ФГБОУ ВО «Тюменский индустриальный университет» и ООО «Издательство ЛАНЬ»	с 01.09.2021 по 31.08.2022

www.e.lanbook.com	
Гражданско-правовой договор №7508 от 23.08.2021 с ООО «Электронное издательство ЮРАЙТ» на оказание услуг по предоставлению доступа к образовательной платформе между ФГБОУ ВО «Тюменский индустриальный университет» и ООО «Электронное издательство ЮРАЙТ» www.urait.ru	с 01.09.2021 по 31.08.2022
Гражданско-правовой договор № 7503 от 17.08.2021 на предоставление доступа к базе данных Консультант студента «Электронная библиотека технического ВУЗа» между ФГБОУ ВО «Тюменский индустриальный университет» и ООО «Политехресурс» http://www.studentlibrary.ru	с 01.09.2021 по 31.08.2022
Гражданско-правовой договор №7507 от 26.08.2021 ООО «КноРус медиа» на оказание услуг по предоставлению доступа к электронно-библиотечной системе BOOK.ru https://www.book.ru	С 01.09.2021 по 31.08.2022
Договор №7505 от 16.08.2021 на предоставление доступа к электронно-библиотечной системе «IPRbooks» между ФГБОУ ВО «Тюменский индустриальный университет» и ООО Компанией «Ай Пи Ар Медиа» http://www.iprbookshop.ru/	С 01.09.2021 по 31.08.2022
Договор №101НЭБ/6258/09/17/2019 о подключении к Национальной электронной библиотеке и предоставлении доступа к объектам Национальной электронной библиотеки (через терминалы доступа)	С 29.10.2019 по 28.10.2024

1. Президент Российской Федерации [Электронный ресурс]. Режим доступа: - www.kremlin.ru (дата обращения: 27.08.2021).

2. Правительство Российской Федерации [Электронный ресурс]. Режим доступа: - www.government.ru (дата обращения: 27.08.2021).

3. Государственная Дума Российской Федерации [Электронный ресурс]. Режим доступа: - www.duma.gov.ru (дата обращения: 27.08.2021).

5. Министерство промышленности и торговли Российской Федерации [Электронный ресурс]. Режим доступа: - www.minpromtorg.gov.ru (дата обращения: 27.08.2021).

6. Министерство экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс]. Режим доступа: - www.economy.gov.ru (дата обращения: 27.08.2021).

7. Администрация Ханты-Мансийского автономного округа-Югры [Электронный ресурс]. Режим доступа: - www.admhmao.ru (дата обращения: 27.08.2021).

12. Министерство финансов РФ [Электронный ресурс]. Режим доступа: - www.minfin.ru (дата обращения: 27.08.2021).

13. Министерство энергетики Российской Федерации [Электронный ресурс]. Режим доступа: - <http://minenergo.gov.ru/> (дата обращения: 27.08.2021).

14. Административно-управленческий портал [Электронный ресурс]. Режим доступа: - www.aup.ru (дата обращения: 27.08.2021).

15. Центр стратегических разработок [Электронный ресурс]. Режим доступа: - www.csr.ru (дата обращения: 27.08.2021).

16. Центральный банк Российской Федерации [Электронный ресурс]. Режим доступа: - www.cbr.ru (дата обращения: 27.08.2021).

18. Федеральная антимонопольная служба [Электронный ресурс]. Режим доступа: - www.fas.gov.ru (дата обращения: 27.08.2021).

9.3. Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в т.ч. отечественного производства:

1. Microsoft Office Professional Plus (Договор № 6714-20 от 31.08.2020 до 31.08.2021, Договор №7810 от 14.09.2021 до 13.09.2022).

2. Microsoft Windows (Договор № 6714-20 от 31.08.2020 до 31.08.2021, Договор №7810 от 14.09.2021 до 13.09.2022).

10. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Помещения для проведения всех видов работы, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимым оборудованием и техническими средствами обучения.

Таблица 10.1

№ п/п	Перечень оборудования, необходимого для освоения дисциплины/модуля	Перечень технических средств обучения, необходимых для освоения дисциплины/модуля (демонстрационное оборудование)
1	доска	Комплект мультимедийного оборудования: проектор, экран, компьютер, акустическая система. Локальная и корпоративная сеть

11. Методические указания по организации СРС

11.1. Методические указания по подготовке к практическим занятиям.

1 Введение

Методические указания к практическим занятиям дисциплины «Основы принятия управленческих решений» представляют собой комплекс рекомендаций и разъяснений при усвоении основ разработки и принятия управленческих решений на предприятиях нефтегазодобывающего профиля.

Целью данных указаний является оказание помощи обучающимся в организации процесса подготовки к практическим занятиям.

Цель практических занятий – закрепление знаний полученных путём активного повторения материала лекций, развитие способности самостоятельно использовать полученные знания для выполнения определенных действий и для получения новых знаний и навыков.

Для подготовки к практическим занятиям необходимо повторить или изучить необходимый материал по конспектам или учебникам. Ниже представлены необходимые теоретические вопросы, которые помогут обучающимся в успешной подготовке к практическим занятиям.

2 Содержание практических занятий

Темы практических занятий с указанием объёма аудиторных часов на каждую тему представлены в таблице 1.

№ п/п	Номер раздела дисциплины	Тема практического занятия
1	2	6
1	1	Сущность и содержание управленческого решения
2	1	Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования
3	1	Условия обеспечения качества и эффективности управленческих решений
4	2	Технология процесса разработки управленческих решений
5	2	Принятие последовательных управленческих решений
6	2	Методы многокритериальной оптимизации управленческих решений
7	2	Принятие управленческого решения в конфликтных ситуациях
8	2	Экспертные методы принятия управленческих решений

2.1 Практическая работа №1

Тема 1. Тема 1. «Сущность и содержание управленческого решения».

Задание к практической работе:

1. *Тестирование.* Внимательно прочитайте текст и выберите один или несколько верных ответов:

1. Расположите в правильной последовательности элементы процесса принятия управленческого решения:

- а) Оценка. Разработка критерия оценки.

- б) Реализация управленческого решения.
- в) Инициализация проблемы.
- г) Определение целей.
- д) Контроль за исполнением.
- е) Выбор оптимального управленческого решения
- ж) Разработка альтернативного управленческого решения.

2. Управленческое решение – это...

- а) выбор одной из ряда альтернатив в процессе достижения поставленных целей;
- б) результат анализа, прогнозирования, оптимизации и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента;
- в) сознательный выбор того, как себя вести или мыслить определенным образом в данных обстоятельствах

3. В задаче принятия решений к известным элементам чаще всего относят:

- а) множество возможных ситуаций;
- б) время, располагаемое для принятия решений;
- в) описание исходной проблемной ситуации;
- г) множество возможных решений

4. Управленческое решение направлено на устранение:

- а) конфликтной ситуации;
- б) положительного синергического эффекта;
- в) проблем в деятельности организации;
- г) только финансовых проблем предприятия

5. Возможность обеспечения персонала, участвующего в разработке и реализации УР, необходимыми техническими, информационными средствами и ресурсами составляет ... сущность УР:

- а) технологическую;
- б) правовую;
- в) социальную;
- г) экономическую

6. Управленческое решение, направленное на устранение неудовлетворительного исполнения отдельных функций называется ...

- а) неопределённым;
- б) функциональным;
- в) параметрическим

7. Целевой аспект эффективности управленческого решения отражает...:

- а) меру достижения целей организации;
- б) экономичность способов преобразования ресурсов в результаты производства;
- в) совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя

8. К требованиям к управленческим решениям не относят ...

- а) законность;
- б) экологичность;
- в) оптимальность;
- г) эффективность

9. К факторам, способствующим принятию управленческих решений относят:

- а) консерватизм;
- б) отсутствие опыта разработки и реализации решений в условиях неопределённости;
- в) относительно не большое количество лиц, занятых в реализации решения;
- г) склонность к инновациям
- д) добровольность принятия решения

10. Когда был утверждён Национальный план противодействия коррупции:

- а) 2009 год;

б) 2010 год;

в) 2011.

2. *Разбор практической ситуации. Необходимо ознакомиться с практической ситуацией. Ответить по существу в соответствии с поставленными вопросами. Ответы оформляются на отдельных тетрадных листках с указанием даты, группы, названия дисциплины, темы контрольной работы, фамилии, имени и отчества студента.*

Комплект практических ситуаций

Имеются фрагменты текста 18 решений:

1. Отделу внутреннего аудита провести внеплановую проверку правильности использования руководителями среднего и низового звена управленческих технологий.

2. Отделу развития компании заключить договор с фирмой «Галактика» для анализа распределения функций управления между руководителями всех уровней и разработки мероприятий по устранению их дублирования.

3. Начальнику группы стратегического развития разработать положение о группе связи с общественностью и должностные инструкции для ее работников.

4. Наладчику станков Тараненко Р. А. провести планово предупредительный ремонт токарного оборудования в цехе № 4.

5. Все сотрудники компании в течение июля 2000 г. должны внести свои предложения по совершенствованию производственной и управленческой деятельности.

6. Начальнику группы стратегического развития создать консультационный пункт для руководителей периферийных подразделений фирмы по вопросам управленческой деятельности и управления персоналом.

7. Начальнику информационного отдела создать базу данных о текущих и потенциальных клиентах и поставщиках компании.

8. Инженера Калинина Н. С. направить в командировку в объединение «Азовсталь» с 1 июня по 24 июня 2000 г.

9. Группе стратегического развития сформировать альтернативные стратегии развития основных направлений деятельности компании.

10. Консилиум врачей согласился с диагнозом лечащего врача, поставленным пациентке Самойленко М. Ч.

11. Отделу обучения в сентябре 2000 г. провести переподготовку руководства высшего и среднего звена компании в области управления качеством.

12. Службе управления персоналом разработать систему страхования ответственности ключевых специалистов и руководителей компании.

13. Вице-президенту по персоналу создать в компании отдел стратегического развития и подчинить его непосредственно ее президенту.

14. Службе управления персоналом сформировать систему расстановки кадров в соответствии со способностями работников и ротации кадров между линейными и функциональными подразделениями.

15. Группе контроля сформировать группу для ведения полного и достоверного учета и составления отчетности о результатах деятельности компании.

16. Отделу маркетинга провести анализ изменений внешней среды (на рынке, в политике, законодательстве и т. д.), с выделением тех изменений, которые могут оказать существенное влияние на развитие компании.

17. Ветеринару цирка увеличить количество калорий в рационе питания слонов и лошадей.

18. Начальнику кадровой службы принять на трехмесячную стажировку г-на Норриса Р. – начальника отдела кадров фирмы «Tip Ltd» из Сомали.

Вопросы: Какие из приведенных фрагментов текстов относятся к техническим, биологическим и управленческим решениям? К каким сферам деятельности относятся выбранные управленческие решения?

3. *Обсуждение кейса. Необходимо просмотреть видеокейс «Управленческие решения: факторы». Ответы оформляются на отдельных тетрадных листках с указанием даты, группы, названия дисциплины, темы контрольной работы, фамилии, имени и отчества студента.*

Комплект кейса.

Задачи. Проанализировать, что и как влияет на выбор управленческого решения (визуализация процесса принятия управленческого решения, ситуации неопределенности, риска, дефицита времени и информации, необходимость выбора из множества альтернатив и т.д.). Ознакомить слушателей с личностными и ситуационными факторами, влияющими на принятие управленческих решений. Ознакомить обучающихся с методами оценки рисков при принятии управленческих решений в ситуации неопределенности. Осуществить тренинг принятия управленческого решения в ситуации неопределенности с использованием различных методов.

Разбор видеокейса

Эпизод	Вопросы для обсуждения	Комментарии
1	Какие еще существуют личностные факторы, которые влияют на принятие управленческого решения?	
2	Какие личностные факторы в данной ситуации могли принципиально изменить решение заместителя генерального директора по коммерческим вопросам? Приведите примеры. Обоснуйте свою позицию	
3	Какое свойство личности генерального директора повлияло на его решение? При каких ситуационных факторах решение генерального директора является оправданным? При каких ситуационных факторах решение генерального директора не является оправданным? Как могла бы отреагировать Седых на этот журнал, который она считает неподходящим?	
4	Правильно ли сделала Седых, не включив этот журнал в список?	
5	«Какое решение принял генеральный директор?» «Какое решение принял зам. генерального директора по коммерции?» «Какие методы принятия решения в условиях неопределенности они использовали?»	
6	«Какие факторы среды могут повлиять на принятие управленческого решения?»	

Цели работы:

1. Освоение основных понятий об управленческом решении, его содержании и о коррупции
2. Приобретение практики самостоятельной работы по конспектам и учебникам.

Исходные теоретические положения

Деятельность любого руководителя связана с выполнением управленческих функций, в том числе по планированию, организации, координации и контролю каких-либо процессов. Эта деятельность реализуется в форме распоряжения, деловой беседы или инструкции. В обобщенном виде эта деятельность связана с решениями. Разрабатывают решения специалисты, а тех, кто эти решения оценивает, называют экспертами. Решением называют выбор одной из ряда альтернатив в процессе достижения поставленных целей. Альтернативой называют один вариант действий, исключающий возможность реализации другого варианта. Этот выбор (решение) касается всех перечисленных функций управления организацией. Решение – это результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу или к необходимым действиям. Каждый человек ежедневно принимает решения различного характера и делает это в большинстве случаев без особой подготовки на уровне здравого смысла. В простых случаях результаты чаще всего соответствуют ожиданиям, а в сложных могут и не соответствовать целям решения. Особенно это касается разработки и реализации решений в организациях, формирование и развитие которых происходит в условиях постоянно меняющихся параметров внешней и внутренней среды, которые идут постоянно, поэтому требуется оперативное регулирование деятельности организации со стороны руководителя.

Регулирование достигается разработкой и реализацией многообразных решений, от качества и оперативности которых зависит эффективность деятельности организации. Основным видом решения – управленческое решение, осуществляемое линейными и функциональными руководителями. Управленческое решение – это результат коллективного творческого труда, оно носит социальный, общественный характер. Даже когда руководитель один разрабатывает решения, то коллективный интеллект неявно влияет на этот процесс. Труд по разработке управленческих решений должен быть высокопрофессиональным, использующим теоретические и методические наработки отечественных и зарубежных ученых, а также опыт, накопленный и систематизированный практически. Не всякое решение, разработанное и реализованное руководителем, управленческое. Так, решения, связанные с технической стороной деятельности компании, направленные на подведение итогов ее деятельности или оформление документации, не являются управленческими. Управленческим называется решение, принятое в социальной системе и направленное на: 1) стратегическое планирование; 2) управление управленческой деятельностью; 3) управление человеческими ресурсами; 4) управление производственной и обслуживающей деятельностью; 5) формирование системы управления компании (методологии, структуры, процесса, механизма); 6) управленческое консультирование; 7) коммуникации с внешней средой. Управленческое решение – это творческое, волевое действие субъекта управления на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее функционировании, состоящее в выборе цели, программы и способов деятельности коллектива по разрешению проблемы или изменению цели. Управленческое решение составляет основу процесса управления. Управлять – это значит решать. Термин «управленческое решение» употребляется в двух основных значениях: как процесс и как результат. Как процесс управленческое решение – это поиск, группировка и анализ требуемой информации, разработка, утверждение и реализация управленческого решения. Как результат управленческое решение – это план мероприятий, постановление, устное или письменное распоряжение. Управленческое решение может быть представлено набором более мелких решений, в том числе управленческих, технических и биологических. Каждое из них должно внести свой вклад в решение общей проблемы. Поэтому от инициатора общего управленческого решения требуются хорошие знания и в технических областях, а возможно и в биологических. Самое плохое в управленческой деятельности – это не плохое решение, а отсутствие решения. Считается, что сумма реализованных управленческих решений характеризует управленческий опыт руководителя. Каждое управленческое решение затрагивает экономические, организационные, социальные, правовые и технологические интересы компании. Поэтому в состав критериев для выбора лучшего управленческого решения следует включать и те критерии, которые отражают этот набор интересов компании. Экономическая сущность управленческих решений (УР) проявляется в том, что на разработку и реализацию любого управленческого решения требуются финансовые, материальные и другие затраты. Поэтому УР имеет реальную стоимость. Реализация эффективного УР должна принести компании прямой или косвенный доход, а ошибочное решение или решение, неправильно понятое подчиненными, приводит к убыткам, а иногда и к прекращению деятельности компании. Так, если руководитель решает уволить нерадивого работника, то последний может сильно пострадать, а если не увольнять и не предпринять других мер воздействия, то может пострадать вся организация. Организационная сущность УР состоит в том, что к процессу разработки управленческого решения привлекается персонал компании. Для эффективной работы необходимо сформировать работоспособный коллектив, разработать инструкции и положения, наделить работников полномочиями, правами, обязанностями и ответственностью, наладить систему контроля, выделить необходимые ресурсы, в том числе информационные, обеспечить работников необходимыми техникой и технологией, постоянно координировать их работу. Это очень существенная часть всего УР. Социальная сущность УР заложена в управлении персоналом, который включает рычаги воздействия на человека для согласования их

деятельности в коллективе. Социальная сущность УР проявляется, прежде всего, в цели УР. Цели УР должны быть ориентированы, в первую очередь, на создание комфортной среды обитания человека, всестороннее развитие личности. Иногда социальная сущность УР подменяется технократической, при которой главной целью УР становится достижение заданных характеристик технических устройств. Правовая сущность УР состоит в точном соблюдении законодательных актов Российской Федерации (РФ) и ее международных обязательств, уставных и других документов самой компании. Нарушение законодательства при разработке управленческих решений может привести к отмене решения, ответственности за его реализацию или даже разработку. Компания может понести существенные потери, если уже разработанное решение будет отменено, а за незаконно реализованное решение на компанию может быть наложен штраф или возбуждено уголовное дело. Незнание законодательства не освобождает нарушителя от ответственности. Технологическая сущность УР проявляется в возможности обеспечения персонала необходимыми техническими, информационными средствами и ресурсами для разработки и реализации УР.

Коррупцией считается – злоупотребление служебным положением, дача взятки, получение взятки, злоупотребление полномочиями, коммерческий подкуп либо иное незаконное использование физическим лицом своего должностного положения вопреки законным интересам общества и государства в целях получения выгоды в виде денег, ценностей, иного имущества или услуг имущественного характера, иных имущественных прав для себя или для третьих лиц либо незаконное предоставление такой выгоды указанному лицу другими физическими лицами, а также совершение указанных деяний от имени или в интересах юридического лица.

Вопросы для самоконтроля:

1. Что следует понимать под «решением»?
2. Дайте определение понятию «управленческое решение».
3. Какие интересы затрагивает управленческое решение?
4. Опишите экономическую и организационную сущность управленческих решений
5. Охарактеризуйте социальную, правовую и технологическую сущность управленческих решений.
6. Дайте определение понятию коррупция.

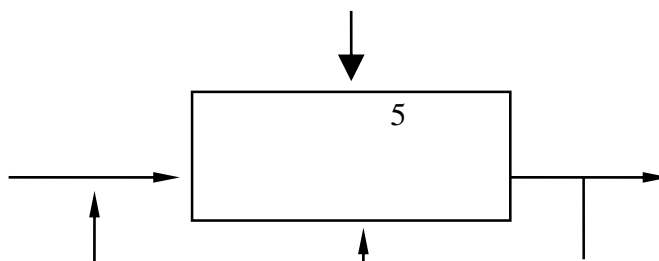
2.2 Практическая работа №2

Тема 2. Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования.

Задание к практической работе:

1. *Тестирование. Внимательно прочитайте текст и выберите один или несколько верных ответов:*

1. На рис. «Компоненты «черного ящика» системного подхода к принятию решения» области 5 соответствует:



- а) вход;
- б) выход;
- в) процесс в системе;

- г) обратная связь;
- д) внешняя среда;

2. Одно из методологических направлений современной науки, связанное с представлением, изучением и конструированием объектов как систем называется...

- а) системный подход;
- б) ситуационный подход;
- в) программно-целевой подход;
- г) социально-этический подход

3. Основной элемент системы:

- а) человек, его интересы и потребности;
- б) персонал компании;
- в) интересы персонала компании;
- г) производственный процесс

4. Отличительными признаками любой системы являются:

- а) связь, целостность и обусловленная ими устойчивая структура;
- б) сложность устойчивой структуры;
- в) иерархическое представление системы;
- г) синтез иерархической системы

5. Предметная область системного подхода ...

- а) фиксированная;
- б) не фиксированная;
- в) меняется в зависимости предпочтений лица, принимающего решения

6. К отработанным процедурам при разработке и реализации управленческих решений относят:

- а) выявление наиболее важных элементов или процессов при РУР;
- б) выделение элементов второго уровня в технической, биологической и социальной сферах деятельности, которые могут оказать влияние на РУР;
- в) каждый элемент или процесс первого уровня следует рассматривать с учетом его истории;

г) приближение процесса решения проблем к источникам информации об их возникновении и развитии;

- д) построение дерева целей для решаемой проблемной ситуации;
- е) построение дерева решений для исследуемой проблемной ситуации;
- ж) соотнесение целей компании целям отрасли и общества

7. Технология разработки управленческих решений – это ...:

- а) искусство, мастерство и умение руководителя осуществлять управленческое воздействие на персонал для достижения общих и ключевых целей организации;
- б) результат анализа, прогнозирования и экономического обоснования выбора управленческого решения;

в) проявление лидерских качеств руководителя

8. Целевые технологии включают:

- а) инициативно-целевую технологию;
- б) программно-целевую технологию;
- в) регламентные технологии;
- г) интуитивную технологию;
- д) интуитивно-логическую технологию.

9. Технология, основывающаяся на выдаче заданий без указания средств и методов их выполнения, называется ...:

- а) инициативно-целевой;
- б) программно-целевой;
- в) регламентной;

г) интуитивной;

д) интуитивно-логической.

10. К общим функциям разработки управленческих решений относят:

а) прогнозирование различных методов разработки, реализации и возможных последствий каждого управленческого решения;

б) планирование состава и содержания выбранных методов разработки и реализации УР;

в) коммуникации с внешней средой;

г) управление персоналом;

д) управление производственной деятельностью.

2. *Обсуждение кейса. Необходимо просмотреть видеокейс «Управленческие решения: типы». Ответы оформляются на отдельных тетрадных листках с указанием даты, группы, названия дисциплины, темы контрольной работы, фамилии, имени и отчества студента.*

Комплект кейса. Цели видеокейса: показать типичные ошибки выбора оптимального типа управленческого решения; показать типичные ошибки, совершаемые руководителями при выборе типа управленческого решения; научить классифицировать управленческие решения по различным критериям; научить выбирать оптимальный тип управленческого решения в зависимости от внутренних и внешних факторов

Эпизод	Вопросы для обсуждения	Комментарий
1	Какой тип управленческого решения был использован? По каким основаниям возможна атрибуция этого решения? К каким еще типам может быть отнесено данное управленческое решение? Насколько обоснованным является применение данного типа управленческого решения в этой ситуации?	
2	Какой тип управленческого решения был использован? В чем заключалась ошибка заместителя генерального директора по коммерческим вопросам?	
3	Какой тип управленческого решения был использован? Почему ген. Директору понадобилась встреча с главным инженером, для того, чтобы принять решение? По каким еще основаниям возможна атрибуция этого решения? К каким еще типам может быть отнесено данное управленческое решение?	
4	Какой тип управленческого решения был использован? По каким основаниям возможна атрибуция этого решения? К каким еще типам может быть отнесено данное управленческое решение? Насколько обоснованным является применение данного типа управленческого решения в этой ситуации?	
5	Какой тип управленческого решения был использован? По каким основаниям возможна атрибуция этого решения? К каким еще типам может быть отнесено данное управленческое решение? Для каких ситуаций целесообразно использование данного типа управленческого решения? В чем преимущества данного типа управленческого решения?	
6	Какой тип управленческого решения был использован? По каким основаниям возможна атрибуция этого решения? К каким еще типам может быть отнесено данное управленческое решение? Какое решение принял зам генерального директора по коммерческим вопросам и почему? Насколько это решение оправдано?	

3. *Разбор практической ситуации. Необходимо ознакомиться с практической ситуацией. Ответить по существу в соответствии с поставленными вопросами. Ответы оформляются на отдельных тетрадных листках с указанием даты, группы, названия дисциплины, темы контрольной работы, фамилии, имени и отчества студента.*

Комплект практических ситуаций

1. Самостоятельно определить очередность этапов разработки и реализации сложного технического решения (первая колонка);
2. Небольшими группами (по 3-5 человек) совместно разработать коллективное решение о порядке реализации решения (вторая колонка);
3. Заполнить третью колонку - "Ранг консультантов", используя примерно верные ответы, выданные преподавателем;
4. Определить качество индивидуального, группового и среднего по группе решения, подсчитав их суммарные отклонения от ранга консультантов (по модулю).

	1	2	3	4	5
1.Подбор конкретных специалистов для выполнения соответствующих обязанностей					
2.Контроль наличия отклонений относительно запланированных результатов					
3.Формулировка требований к различным должностным обязанностям, необходимым для выполнения проекта					
4.Разработка приоритетов и последовательности отдельных этапов проекта, его временного графика					
5.Проработка альтернативных вариантов реализации проекта					
6.Ознакомление исполнителей с выбранным вариантом плана					
7.Назначение ответственных с определением степени самостоятельности их управленческих и финансовых решений					
8.Определение целей проекта и желаемых конечных результатов					
9.Обучение (переобучение) персонала в соответствии с новыми задачами (в случае необходимости)					
10.Сбор и анализ релевантной информации по проекту					
11.Определение требований к новым должностям					
12.Проведение необходимой корректировки хода выполнения проекта					
13.Текущая координация хода реализации проекта					
14.Распределение ресурсов (финансовых, трудовых, материальных и т.д.) по различным подразделениям и ходу реализации проекта					
15.Контроль индивидуальной производительности труда по сравнению со стандартами и запланированным уровнем					
16.Формирование прогноза относительно возможных негативных воздействий					
17.Разработка мер по повышению индивидуальной производительности и увеличению мотивации исполнителей					
18.Определение порядка взаимодействия и меры ответственности для новых должностей					
19.Разработка основных мероприятий и этапов реализации проекта					
20.Определение частоты и способов измерения степени реализации проекта					

1 – индивидуальный ранг

2 – групповой ранг

3 – ранг консультанта

4 – (1)-(3)

5 – (2)-(3)

Цели работы:

1. Сформировать представление о характеристиках основных типов управленческих решений.

2. Создать у обучающихся общее представление о классификациях ситуаций и проблем, возникающих в деятельности организации.

Исходные теоретические положения

Классификация управленческих решений, принимаемых на предприятии, может проводиться по различным критериям.

1. По содержанию выделяют социальные, экономические, организационные, технические, технологические и другие решения.

2. По длительности действия выделяют решения: А) стратегические, которые касаются коренных проблем организации, принимаются в масштабах всей организации и ее внешнего окружения; они рассчитаны на длительный период действия, на решение перспективных задач;

Б) тактические, которые обеспечивают выполнение стратегических решений и по времени не превышают одного года; В) оперативные, связанные с достижением текущих целей и по времени рассчитанные на период, не превышающий месяца или квартала.

3. По виду лица, принимающего решение (ЛПР), выделяют решения: А) индивидуальные, принимаемые руководителем единолично; Б) коллегиальные, принимаемые коллективным органом управления (например, советом директоров компании); В) коллективные, принимаемые всем коллективом предприятия.

4. По степени определенности используемой информации, решения подразделяются на: А) решения, принимаемые в условиях определенности, когда информация о проблемной ситуации, целях, ограничениях и последствиях реализации решения является полной и достоверной; в этой ситуации существует возможность построения формальной математической модели задачи принятия решений; Б) решения, принимаемые в условиях стохастической определенности, когда информация о проблемной ситуации, целях, ограничениях и последствиях задана в вероятностных показателях; В) решения, принимаемые в условиях неопределенности, когда используемая информация вообще не имеет численного выражения или эта информация противоречива.

5. По степени уникальности выделяют решения: А) рутинные, принимаемые руководителем автоматически почти ежедневно; Б) периодические, принимаемые руководителем с определенной частотой; В) уникальные, принимаемые руководителем впервые в его практике, здесь важно подчеркнуть, что уникальность решения субъективна: ситуация для одного руководителя являющаяся уникальной для другого может быть рутинной.

6. По степени проявления творчества рассматривают решения: А) нетворческие или запрограммированные, когда известен алгоритм выработки решения, т.е. когда решение это реализация определенной последовательности известных руководителю шагов, представляющих собой логические или математические операции; Б) творческие или незапрограммированные, необходимость в которых возникает, когда руководитель сталкивается с неструктурированной ситуацией, содержащей неизвестные ему факторы. В этом случае нельзя составить конкретную последовательность шагов, ведущих к принятию обоснованного решения. Поэтому руководителю приходится одновременно разрабатывать процедур выработки и принятия решения и выработать само решение.

7. По степени сложности решения подразделяются на: А) простые, принимаемые по одному критерию оценки и выбора альтернатив; Б) сложные, принимаемые по нескольким, зачастую противоречивым критериям. Именно эти решения являются наиболее распространенными при управлении организацией.

8. По виду зависимости переменных от времени выделяют решения статические и динамические.

9. По степени охвата объекта управления, относительно которого принимается решение, выделяют: А) общие, охватывающие весь объект; Б) частные, охватывающие некоторые стороны деятельности объекта (например, сбыт продукции на предприятии); В) локальные, охватывающие только отдельные элементы управляемого объекта (например, решение об отпуске из отпуска какого-либо сотрудника).

Основными требованиями, предъявляемыми к управленческому решению, являются следующие: 1. Целевая направленность, т.е. решение должно преследовать достижение определенной цели. 2. Обоснованность, т.е. принимаемое решение должно отражать объективные закономерности развития объекта и системы управления им. Решение, противоречащее этим закономерностям, будет пассивно или активно отторгаться, что требует дополнительного расхода ресурсов и, соответственно, замедлит развитие организации. 3. Компромиссность. Необходимость этого требования исходит из того, что управленческие решения практические всегда имеют негативные последствия, т.е. невозможно принять решение, полностью удовлетворяющее организацию, руководителя и всех работников. И с этой точки зрения важно иметь в виду перспективную эффективность принимаемого решения. 4.

Своевременность. Это означает, что с момента возникновения проблемной ситуации до момента принятия решения в объекте управления не должно произойти необратимых изменений, делающих решение ненужным. 5. Соответствие полномочиям лица, принимающего решения (ЛПР), что является необходимым условием директивности принятого решения. Этот момент достаточно важен еще и потому, что, принимая решение, руководитель берет на себя ответственность за его последствия. Превышение полномочий создает предпосылку невыполнения решения. С другой стороны, руководитель не должен принимать решения, входящие в компетенцию нижестоящих менеджеров, поскольку это приводит к снижению инициативности подчиненных. 6. Непротиворечивость и согласованность с принципами управления и ранее принятыми решениями, поскольку ни одно решение не реализуется изолированно, а дополняет другие решения. 7. Экономичность и эффективность. Требование эффективности заключается в обеспечении достижения намеченных целей. При этом важно, чтобы цель была достигнута при минимальных затратах и издержках, что делает решение экономичным.

Вопросы для самоконтроля:

1. Опишите классификацию управленческих решений по содержанию, длительности действия, виду лица, принимающего решение
2. Охарактеризуйте классификацию управленческих решений по степени определенности используемой информации, степени уникальности, степени проявления творчества.
3. Опишите классификацию управленческих решений по степени сложности решения, виду зависимости переменных от времени, степени охвата объекта управления
4. Перечислите основные требования, предъявляемые к управленческому решению.
5. Опишите требование, предъявляемое к управленческому решению «экономичность и эффективность».

2.3 Практическая работа №3

Тема 3. Условия обеспечения качества и эффективности управленческих решений.

Задание к практической работе:

1. Тестирование. Внимательно прочитайте текст и выберите один или несколько верных ответов:

1. Проблема – это ...
 - А) ведущее противоречие цели и ситуации, определяющее движение или изменение ситуации в направлении цели;
 - Б) наличие несовместимых взглядов у участников рабочей группы при разработке управленческих решений;
 - В) возможность не получения запланированного результата;
 - Г) штатная ситуация в деятельности предприятия.
2. Индикатором проблемы является ...
 - А) интуиция лица, принимающего решение;
 - Б) достижение одним или несколькими параметрами эффекта критического значения;
 - В) прибыль предприятия;
 - Г) текучесть кадров.
3. В основу определения приоритета проблемы могут быть положены следующие факторы:
 - А) последствия проблемы;
 - Б) предпосылки проблемы;
 - В) воздействие на организацию;
 - Г) срочность проблемы и ограничения по времени;
 - Д) срочность проблемы и ограничения по ресурсам.

4. Выстройте в нужной последовательности фазы процесса диагностики проблемной ситуации:

- А) анализ рыночной и институциональной среды;
- Б) осознание и установление симптомов затруднений или имеющихся возможностей;
- В) установление причин возникновения;
- Г) использование возможностей и восстановление норм.

5. Функциональный характер управленческой проблемы характерен для ...

- А) стратегического управления;
- Б) текущего управления;
- В) оперативного управления.

6. Если решение проблемы возможно посредством перехода на выпуск нового товара или услуги, то она носит ...

- А) функциональный характер;
- Б) параметрический характер;
- В) структурный характер.

7. Проблема структурного характера может чаще всего возникнуть при:

- А) изменении рыночного сегмента;
- Б) переходе на новый тип договорных отношений с существующими партнерами, например, лизинг;
- В) изменении форм собственности;
- Г) изменении маркетинговой стратегии.

8. Какие типы проблем проявляются сами и требуют вмешательства менеджера?

- А) возможные;
- Б) кризисные;
- В) рутинные.

9. Какой процент управляемых параметров характерен для группы проблем с частично управляемыми и предсказуемыми параметрами?

- А) 0-40%
- Б) 40-60%
- В) 40-80%
- Г) 90-100%

10. Проблемы с неуправляемыми и непредсказуемыми параметрами характеризуют ...

- А) новый, неизвестный набор возникших ситуаций, эффективные решения по которым ранее не принимались;
- Б) текущую деятельность предприятия;
- В) инновационные решения в деятельности предприятия, которые принимаются раз в 5 лет;
- Г) устойчивой схемой разработки управленческих решений и гарантией запланированных результатов.

2. Разбор практической ситуации. Необходимо ознакомиться с практической ситуацией. Ответить по существу в соответствии с поставленными вопросами. Ответы оформляются на отдельных тетрадных листках с указанием даты, группы, названия дисциплины, темы контрольной работы, фамилии, имени и отчества студента.

Комплект практических ситуаций

Исходная ситуация. Руководство производственного участка бизнес-единицы нефтяной компании рассматривает вариант решения о целесообразности замены погружного электрооборудования скважины в связи с падением дебита скважины. Цель мероприятия – привести мощность электрооборудования в соответствие с уменьшившейся мощностью (дебитом) скважины. На данный момент избыточная мощность электрооборудования скважины (насоса) приводит к неэкономной эксплуатации погружного оборудования (режим остановка-запуск), что повышает риск порчи отказа. Целесообразно установить новый насос меньшей мощности. В общую стои-

мость проекта войдет: стоимость насоса, включая доставку (1); стоимость установки (планово-предупредительный ремонт) (2)

1. Шаги анализа.

1. Сопоставить (1) полные затраты в связи с установкой и эксплуатацией нового оборудования (2) с полными затратами при продолжении использования старого оборудования за период эксплуатации скважины до остановки на капитальный ремонт.

2. В результате рассчитывается «экономический эффект» (экономия или дополнительные затраты за период) от перехода на новое оборудование.

3. Рассчитать прирост объемов добычи в связи с сокращением времени простоев.

4. Сопоставить прежние Суммарные регулируемые затраты и Удельные регулируемые затраты с новыми (в случае перехода на новое оборудование)

Исходные данные.

Начальный дебит скважины, т/сутки	200
Текущий дебит скважины, т/сутки	60
Установленное оборудование	ЭЦН 250
Планируемое оборудование	ЭЦН 80
Остаточная стоимость используемого электрооборудования (руб)	750000
Стоимость нового электрооборудования меньшей мощности, руб.	400000
Стоимость ППР (установки нового оборудования), руб.	280000
Планируемый срок службы установленного (эксплуатируемого) оборудования (режим запуск-остановка, 8 часов в сутки, нагрузка 30%) сутки	100-150
Планируемый срок службы нового оборудования, сутки	250-300
Стоимость ППР (установки нового оборудования, извлечение старого), руб.	280000
Планируемый период эксплуатации скважины до кап.ремонта, суток	600
Время на проведение ППР (замены оборудования, включая вызов бригады и доставку оборудования), суток	10
Средние потери от простоя по объему и в денежном выражении	10% от среднесуточного добываемого объема
Суммарные регулируемые затраты за период	
Удельные регулируемые затраты – ключевой показатель эффективности по бизнес-единице	

Цели работы:

1. Освоение научных подходов к разработке и принятию решений.
2. Закрепить экономическую эффективность управленческих решений.

Исходные теоретические положения

Главным фактором эффективности системы управления является качество управленческого решения. Реализация некачественных решений приносит огромные потери при функционировании объекта в управлении. Под качеством управленческих решений понимается степень соответствия параметров выбранной альтернативы решения определенной системе характеристик (свойств), обеспечивающих успешное их выполнение и получение определенного эффекта. К основным условиям обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения относятся: применение к разработке управленческого решения научных подходов менеджмента; изучение влияния экономических законов на эффективность управленческого решения; обеспечение ЛПР качественной информацией, характеризующей параметры внутренней и внешней среды и процесса системы разработки решения; применение методов функционально-стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования каждого решения; структуризация проблемы; обеспечение многовариантности решений; обеспечение сопоставимости (сравнимости) альтернатив решений; правовая обоснованность принимаемого решения; автоматизация процесса сбора и обработки информации, процесса разработки и реализации решений; формирование и функционирование системы ответственности и мотивации качественного и

эффективного решения; наличие механизма реализации и контроля исполнения решения. Качество решений возможно и необходимо оценивать еще на стадии его принятия, не дожидаясь полученного фактического результата, используя для этого совокупность характеристик, выражающих основные требования к решению. К числу таких характеристик (свойств) управленческих решений следует отнести: научную обоснованность; своевременность; непротиворечивость; адаптивность; реальность. Научная обоснованность решения определяется степенью учета закономерностей функционирования и развития объекта управления, а также тенденций развития экономики и общества в целом. Кроме того, она обусловлена компетентностью ЛПР. Научная обоснованность решения обеспечивается следующими факторами: учетом требований объективных экономических законов и закономерностей; знанием и использованием тенденций развития объекта управления; наличием полной достоверной и научно обработанной информацией; наличием специальных знаний, образования и квалификации ЛПР; знанием и применением ЛПР основных рекомендаций менеджмента и теории принятия решений. Исполнители должны быть убеждены, что решение обоснованно. В связи с этим нельзя путать фактическую обоснованность и ее восприятие исполнителями, понимание ими аргументов, побуждающих менеджера принять именно такое решение. Удовлетворение данного требования приводит к более широкому распространению коллегиальных форм принятия решений. Под непротиворечивостью решения понимается соответствие, согласованность и взаимодополнение частных решений. Следует различать внутреннюю и внешнюю непротиворечивость решения. Под внутренней непротиворечивостью понимается соответствие целей и средств их достижения, соответствие сложности решаемой проблемы и методов разработки решения. Непротиворечивость внешняя означает преэминентность решений, их соответствие стратегии, целям организации и ранее принятым решениям. Качество решения многих проблем часто определяется его своевременностью. Речь идет о своевременности не только принятия решения, но и достижения целей. Фактор времени оказывает существенное влияние на содержание управленческого решения. Даже оптимальное решение может оказаться бесполезным, если будет принято поздно, и даже может принести определенный ущерб. Требование обоснованности и непротиворечивости решения увеличивает время на его разработку, а требование своевременности и оперативности решения, напротив, существенно ограничивает время на его разработку. Решение должно разрабатываться и приниматься с учетом объективных возможностей организации, ее потенциала, т.е. быть реально осуществимым. Абстрактные решения вызывают досаду, сопротивление исполнителей и в своей основе неэффективны. Решение должно быть также экономичным, т.е. обеспечивать достижение поставленной цели с наименьшими затратами. Довольно часто, говоря о требованиях к управленческим решениям, смешивают понятия "качества" и "эффективности". Рассматривая процесс принятия решений, следует отличать последовательность двух взаимосвязанных стадий - разработки решения и его реализации. Отсюда две модификации управленческого решения: теоретически найденного и практически реализованного. По отношению к первому применяют понятие качества решения, по отношению ко второму - понятие эффективности. Решение считается эффективным, если оно отвечает требованиям, вытекающим из решаемой ситуации и целей организации. Под эффективностью решения понимается наиболее полное обеспечение достижения поставленной организационной цели. В достижении эффективности решений особую роль играют методы доведения принятых решений до исполнителей. Доведение решений до исполнителей начинается обычно с расчленения альтернативы на групповые и индивидуальные задания и подбора исполнителей. В результате каждый сотрудник получает конкретное собственное задание, которое находится в прямой зависимости от его служебных обязанностей и целого ряда других объективных и субъективных факторов. Считается, что умение передать задачи исполнителям является главным источником эффективности принятого решения. В связи с этим выделяют четыре основные причины невыполнения решений: решение было недостаточно четко сформулировано; решение было ясно и четко сформулировано, однако исполнитель его

плохо уяснил; решение четко сформулировано и исполнитель его хорошо уяснил, что у него не было необходимых условий и средств для его выполнения; решение было грамотно сформулировано, исполнитель его усвоил и имел все необходимые средства для его выполнения, но у него не было внутреннего согласия с вариантом решения, предложенным менеджером. Исполнитель в данном случае может иметь свой, более эффективный, по его мнению, вариант решения данной проблемы. Поскольку реализация всех перечисленных условий трудна и дорогостояща, речь о выполнении всего набора перечисленных условий может идти только для рациональных управленческих решений по дорогостоящим объектам (проектам). В настоящее время наблюдается тенденция увеличения количества учитываемых условий на основе автоматизации процессов системы менеджмента. Изложенное свидетельствует о том, что эффективность решения зависит не только от его оптимальности, но и от формы доведения до исполнителей (оформления решений и личных качеств руководителей и исполнителей). Организация исполнения принятых руководством организации решений как специфическая деятельность менеджера предполагает, что он держит решения в поле зрения, находит способ влияния на них, управляет ими. Команда "приступить к исполнению решения" не может быть дана раньше, чем у руководителя не будет уверенности, что все звенья, участвующие в исполнении, правильно поняли свои задачи и имеют все средства для их выполнения.

Вопросы для самоконтроля:

1. Перечислите основные условия, которые обеспечивает высокое качество и эффективность управленческого решения.
2. Опишите свойства управленческих решений.
3. Какими факторами обеспечивается научная обоснованность решения?
4. Перечислите основные причины невыполнения решений.
5. От чего зависит эффективность управленческого решения.

2.4 Практическая работа №4

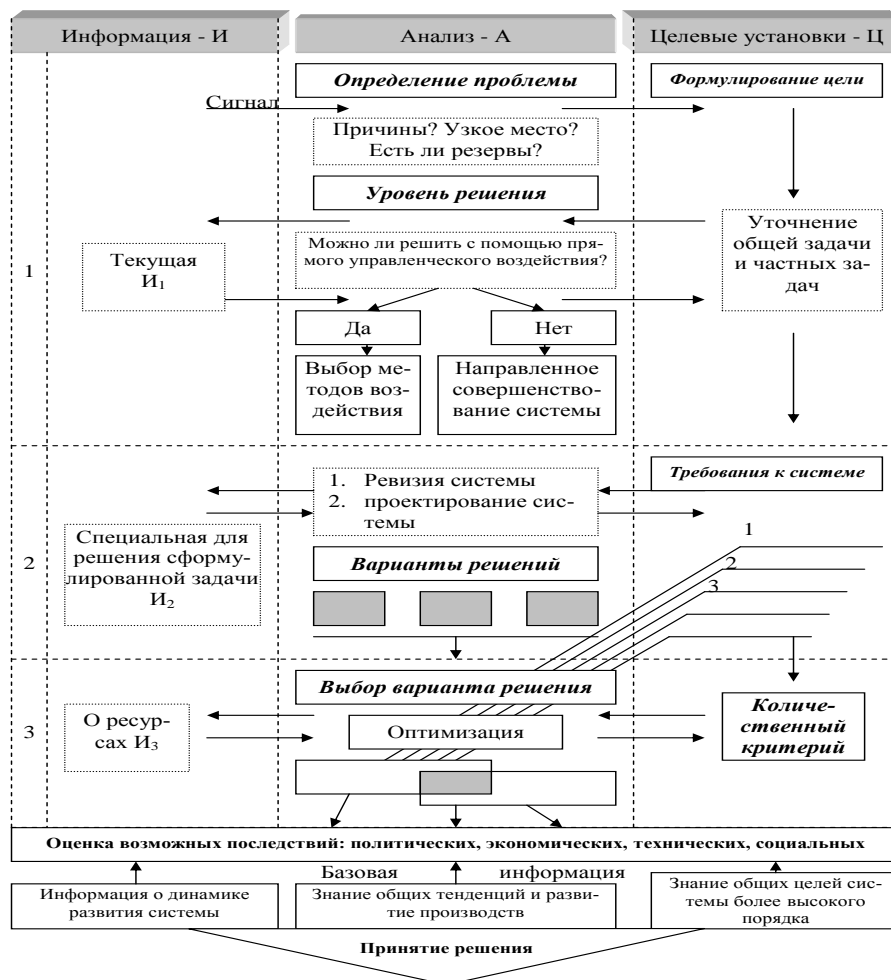
Тема 4. Технология процесса разработки управленческих решений.

Задание к практической работе:

1. Разбор практической ситуации. Необходимо ознакомиться с практической ситуацией. Ответить по существу в соответствии с поставленными вопросами. Ответы оформляются на отдельных тетрадных листках с указанием даты, группы, названия дисциплины, темы контрольной работы, фамилии, имени и отчества студента.

Комплект практических ситуаций

Задание. Разработать схему организации процесса разработки управленческого решения, направленного на решение конкретной проблемы в области производственного менеджмента или управления персоналом, опираясь на рис.



Цели работы:

1. Закрепление знаний по этапам разработки управленческих решений.
2. Выработка навыков разработки управленческих решений.

Исходные теоретические положения

Технология разработки и принятия управленческих решений представляет собой совокупность последовательно повторяющихся действий, складывающихся из отдельных этапов, процедур, операций. Технология разработки УР - вариант последовательности операций разработки решений, выбранный по критериям рациональности их осуществления, использования специальной техники, квалификации персонала, конкретных условий выполнения работы. В понятие «технология принятия решений» входят следующие элементы: что делать, с какими затратами (ресурсы), как делать, кому, когда (срок), для кого делать (потребители), что даст принятие решения (эффект). Этапы процесса разработки и принятия управленческих решений. Этапы: 1) Выявление проблемной ситуации и ее анализ. 2) Формирование цели и ограничения. 3) Оценка возможностей для решения проблемы. 4) Разработка альтернативных вариантов решения. 5) Оценка вариантов решения. 6) Выбор окончательного решения. 7) Организация исполнения решения. Выявление проблемной ситуации и ее анализ. В ходе анализа проблемной ситуации осуществляются следующие операции: 1. Определение объективности существования проблемы. 2. Определение новизны проблемной ситуации. 3. Установление причины возникновения проблемной ситуации. 4. Выявление взаимосвязи рассматриваемой проблемы с другими проблемами. 5. Определение степени полноты и достоверности информации о проблемной ситуации. 6. Определение степени разрешимости проблемы Формирование цели и ограничения. Процедура формирования целей заключается в определении генеральной цели и ее декомпозиции (разбиении) на подцели, обеспечивающие достижение генеральной цели. Т.е. составляется перечень целей или дерево

целей (т.е. выясняются их приоритеты). Процедура формирования целей решения проблемы выполняется путем логического мышления лица принимающего решения (ЛПР). Применение каких-либо формальных методов для выполнения функции целеполагания не представляется возможным. При формировании целей решения проблемной ситуации необходимо учитывать основные направления деятельности хозяйственных организаций: научно-техническое, производственно-технологическое, экономическое, социальное, охрана окружающей среды. Наряду с формированием целей важное значение имеет определение существенных ограничений, влияющих на выбор оптимального решения. Ограничения – это условия, отражающие влияние внешних и внутренних факторов, которые нужно учитывать в задаче принятия решений (ЗПР). Если такие ограничения не выявить, то, как минимум, будет впустую потеряна масса времени. Еще хуже, если будет выбрано нереалистичное направление действий, что усугубит, а не разрешит существующую проблему. Оценка возможностей для решения проблемы. На этапе постановки задачи принятия решений – это оценка границ, масштабов и уровня распространения проблемы (возможности) и проблемной ситуации. Разработка альтернативных вариантов решения. Разработка альтернативных решений проводится для того чтобы предотвратить принятие первого попавшегося решения и найти наилучшее. При формировании множества альтернатив целесообразно придерживаться следующих правил: а) посредством анализа ограничений необходимо выделить множество допустимых решений, исключая из рассмотрения недопустимые или практически нереализуемые: решение должно находиться среди допустимых решений; б) затем множество допустимых вариантов подвергается сокращению интуицией и здравым смыслом ЛПР за счет исключения очевидно непригодных для достижения цели, т.е. решений с самыми низкими оценками; в) также надо провести анализ оставшихся альтернатив и исключить очевидно пригодные, но хуже всего реализуемые. Сохранившиеся после этого альтернативы будут называться ориентированно-эффективными: среди них надо искать сначала удовлетворительные, а потом и оптимальные решения. Оценка вариантов решения. Каждый вариант решения должен быть комплексно проанализирован не только с позиции степени достижения целей, но и всех факторов, определяющих возможность его осуществления. Такая оценка позволяет сразу исключить явно неприемлемые варианты, оставляя лишь те, которые должны быть более детально в дальнейшем проанализированы. Анализ возможных вариантов решений должен проводиться по совокупности параметров эффекта, соответствующих каждому варианту, а правила анализа возможных вариантов решений предопределяются заданным критерием оценки эффективности. Любое решение может быть оценено с использованием, как минимум, трех параметров эффекта: целевого эффекта (прибыль, производительность труда и т.п.); затрат на получение этого эффекта (времени, других ресурсов); безопасности. Выбор окончательного решения. На основе оценки альтернатив выбирается окончательный вариант решения – альтернатива с наиболее благоприятными общими последствиями. Организация исполнения решения. Организация выполнения решения заключается в составлении плана реализации данного решения и доведения его до конкретных исполнителей в виде указаний, распоряжений, приказов и др. Факторы, ограничения, критерии, определяющие технологию разработки и принятия управленческих решений. Факторы: степень структурированности проблемы, по которой предстоит разработать и принять решение; степень загрузки лица, принимающего решение; наличие информации в распоряжении лица, принимающего решение; степень неопределенности и формализованности информации; наличие людских, материальных, технических и прочих ресурсов в процессе разработки и принятия решения; масштабность последствий принятого решения; число и типы объектов, попадающих в сферу принятия решений; организационная структура предприятия; организационная культура предприятия и принятая процедура согласования решения в процессе его подготовки; квалификация и специальная подготовка разработчиков управленческого решения. Ограничения: ограничения несоответствия (неадекватность ресурсов); кадровые ограничения (недостаточное число работников, имеющих требуемую квалификацию и опыт); финансовые ограничения

(неспособность закупить ресурсы по приемлемым ценам); ограничения научно-технического прогресса (потребность в еще не разработанной технологии); рыночные ограничения (жесткая конкуренция); правовые и морально-этические ограничения (законы и нравственно-этические нормы поведения); ограничения полномочий. Кроме ограничений, руководителю необходимо определить стандарты, по которым предстоит оценивать альтернативные варианты выбора, т.е. должна быть определена мера сравнения альтернатив. Такими критериями при заключении договора с производственным предприятием могут быть: качество продукции; оптовая цена; сроки исполнения заказа; имидж предприятия; дополнительные услуги.

Вопросы для самоконтроля:

1. Что следует понимать под термином «Технология разработки управленческого решения»?
2. Опишите этапы процесса разработки и принятия управленческих решений.
3. Каких правил следует придерживаться при формировании множества альтернатив решений.
4. Перечислите и опишите факторы, ограничения, определяющие технологию разработки и принятия управленческих решений.
5. Перечислите и опишите критерии, определяющие технологию разработки и принятия управленческих решений.

2.5 Практическая работа №5

Тема 5. Принятие последовательных управленческих решений.

Задание к практической работе:

1. Тестирование. Внимательно прочитайте текст и выберите один или несколько верных ответов:

1. Метод «Дерево решений» используется для принятия...
 - А) последовательных управленческих решений
 - Б) решений, оцениваемых системой количественных и качественных показателей;
 - В) решений на основе мнения экспертов;
 - Г) оперативных решений.
2. Метод «дерево решений» дает возможность руководителю учесть:
 - А) различные направления действий, соотнести их с вероятностью, а затем сравнить альтернативы;
 - Б) риск возможных экономических потерь;
 - В) время, необходимое для разработки и принятия управленческих решений;
 - Г) значимость ресурсов, находящихся в распоряжении лица, принимающего решение.
3. Расположите в правильной последовательности этапы процесса принятия решений с помощью метода «дерево решений».
 - А) установление выигрышей;
 - Б) формулирование задачи;
 - В) построение дерева решений;
 - Г) оценка вероятностей состояния среды;
 - Д) решение задачи.
4. Безусловным денежным эквивалентом называется ...
 - А) максимальная сумма денег, которую лицо, принимающее решение готово заплатить за участие в игре;
 - Б) минимальная сумма денег, которую лицо, принимающее решение готово заплатить за участие в игре;
 - В) ожидаемая прибыль от реализации управленческого решения;
 - Г) расходуемые ресурсы при реализации управленческого решения.
5. Основной операцией при построении дерева решений является ...
 - А) «срастание» вершин;

- Б) усечение;
- В) ветвление;
- Г) «разрастание вершин».

2. Обсуждение кейса. Необходимо просмотреть видеокейс «Управленческие решения: типы». Ответы оформляются на отдельных тетрадных листках с указанием даты, группы, названия дисциплины, темы контрольной работы, фамилии, имени и отчества студента.

Комплект кейса.

Компания, занимающаяся помимо производственной научной деятельностью, разработала новые добавки к строительной краске, которые повышают ее качество. Перед руководством компании стоит вопрос производить такую краску самим (но для этого потребуются построить завод), либо передать лицензию компании, имеющей сбытовую сеть такого рода товара. Неопределенность реакции рынка на появление нового вида товара приводит к необходимости прогнозировать возможные сценарии развития. В конечном итоге были определены два возможных варианта поведения рынка: оптимистический и пессимистический, для каждого из которых ориентировочно рассчитаны объемы возможного спроса на новый вид краски.

Характеристика сценариев развития рынка строительной краски

Показатель	Оптимистический вариант	Пессимистический вариант
Объем спроса на новый вид строительной краски, т.л.		
1 год продаж	700	300
2 год продаж	900	320
3 год продаж	1000	330
Средний уровень цен на новую строительную краску, д.ед./л.		
1 год продаж	15,0	10,0
2 год продаж	17,0	10,5
3 год продаж	20,0	11,0
Вероятность реализации сценария	0,6	0,4

У компании есть возможность построить заводы различной мощности: 600 т.л. и 1000 т.л., при этом капитальные вложения соответственно составят 4,5 и 6,5 млн. ден. ед. Помимо продажи лицензии возможна и продажа построенного завода, в случае если его строительство не оправдывается для компании.

Рыночная цена лицензии и завода строительной краски

Показатель	Оптимистический вариант	Пессимистический вариант
Лицензия		
1 год продаж	4,0	2,5
2 год продаж	5,0	2,8
3 год продаж	6,0	2,9
Завод мощностью 600 т.л. в год		
1 год продаж		5,0
2 год продаж		5,2
3 год продаж		5,3
Завод мощностью 1000 т.л. в год		
1 год продаж		7,0
2 год продаж		7,2
3 год продаж		7,3

Цели работы:

1. Выработать навыки построения «деревьев» решений.
2. Закрепление знаний в области последовательности в принятии решений.

Исходные теоретические положения

Содержание процесса принятия решения зависит, прежде всего, от сложности возникшей проблемной ситуации. К примеру, не вызовет проблемы, если внезапно заболел сотрудник, которому имеется равноценная замена, но сложной проблема окажется, если на рынке гостиничных услуг изменилась маркетинговая ситуация. В любом случае в процессе принятия решения менеджеру необходимо дать ответы на следующие вопросы: Что делать? Как делать? Кому поручить работу? Каковы сроки ее исполнения? Для кого делать? Где делать? Что это даст? Вопросы о том, сколько и какие стадии должен пройти процесс принятия решений, каково конкретное содержание каждой из них, спорные, и решаются менеджерами по-разному. Это зависит от квалификации руководителя, ситуации, стиля руководства и культуры организации. Важно, чтобы каждый менеджер понимал сильные стороны и ограничения каждого подхода и процедуры принятия решения и с учетом ситуации, а также собственного стиля управления умел выбрать лучший вариант. При принятии любого, даже самого простого, решения требуются соответствующие затраты (материальные, социальные и др.). Поэтому менеджер должен, прежде всего, определиться: нужно ли принимать решение или можно обойтись советом, пожеланием и т.д. Классический же подход к принятию управленческого решения состоит в соблюдении определенной процедуры и выполнении обязательных действий: определение проблемы; выявление ограничений и определение альтернатив; принятие решения; реализация решения; контроль за исполнением. Определение проблемы. У истоков любого решения находится проблемная ситуация, требующая своего разрешения. Задача менеджера на этом этапе состоит в анализе проблемной ситуации, то есть в определении симптома «болезни», изучении положения дел и целей, предварительной формулировке критериев решения. Таким образом, процесс определения проблемы состоит в ее обнаружении и оценке. Обнаружение проблемы - осознание того, что возникло отклонение от первоначально установленных планов. Менеджер может узнать о существовании проблемы из личного обзора и анализа информации, общественного мнения, мнения других менеджеров и подчиненных. Оценка проблемы - установление ее масштабов и природы. Определение масштаба проблемы не есть нахождение ее причины и источника. Речь идет лишь об оценке средств для ее решения и степени ее серьезности. Выявление ограничений и определение альтернатив. Причиной возникновения проблемы могут быть находящиеся вне организации силы (внешняя среда), которые менеджер не может изменить. Ограничения такого рода сужают возможности принятия оптимальных решений, поэтому необходимо определить их источник и суть и наметить возможные действия, устраняющие причины этой проблемы. Поиску альтернатив должен предшествовать этап определения критериев успешного решения, это исключит в будущем ошибки в принятых решениях. Принятие решения. На этой стадии разрабатываются варианты решения, дается их оценка и отбирается альтернатива с наиболее благоприятными общими последствиями. Речь идет о сравнении достоинств и недостатков каждого варианта решения. Менеджер должен ответить на вопросы: Какова эффективность (экономическая и социальная) решения? Имеется ли внутреннее согласие подчиненного выполнить данное решение? Каковы последствия? Реализация управленческих решений требует грамотного подхода. Процесс не заканчивается выбором варианта решения, потому как для достижения конечных целей принятое решение должно быть реализовано. На стадии реализации принимаются меры по конкретизации решения и доведению его до исполнителей. Необходимо разработать план реализации управленческого решения, в котором предусмотреть, кто, когда, где и какими средствами должен решить проблему. Контроль за исполнением решения. Даже после того, как решение введено в действие, процесс его принятия не может считаться полностью завершенным, так как нужно получить информацию о том, по плану ли происходит реализация принятого управленческого решения. В процессе контроля выявляются отклонения

и вносятся поправки, помогающие реализовать решение полностью. С помощью контроля устанавливается обратная связь между управляющей и управляемой системами.

Вопросы для самоконтроля:

1. Опишите классический подход к принятию управленческого решения
2. Охарактеризуйте этап принятия управленческого решения «определение проблемы».
3. Охарактеризуйте этап принятия управленческого решения «обнаружение проблемы».
4. Опишите этап принятия управленческого решения «оценка проблемы».
5. Охарактеризуйте этап принятия управленческого решения «выявление ограничений и определение альтернатив», «принятие решения».

2.6 Практическая работа №6

Тема 6. Методы многокритериальной оптимизации управленческих решений.

Задание к практической работе:

1. *Тестирование. Внимательно прочитайте текст и выберите один или несколько верных ответов:*

1. Отличительной особенностью многокритериальной задачи является ...
 - А) наличие неопределенности, связанной с необходимостью сопоставления решений по нескольким критериям;
 - Б) наличие риска, связанного с необходимостью сопоставления решений по нескольким критериям;
 - В) наличие высокой доли вероятности нахождения лучшей альтернативы;
 - Г) невозможность получения лучшей альтернативы по всем критериям.
2. К общепринятым свойствам критериев относят:
 - А) системность;
 - Б) полнота;
 - В) неопределенность;
 - Г) операционность;
 - Д) разложимость;
 - Е) избыточность
3. По Парето оптимальными являются решения ...
 - А) имеющие по всем критериям не худшие, а по одному лучший показатель, чем другие альтернативы;
 - Б) имеющие по всем критериям худшие значения показателей;
 - В) имеющие по всем критериям лучшие значения показателей;
 - Г) с минимальным риском.
4. К количественным методам решения многокритериальных задач относят:
 - А) аддитивный критерий;
 - Б) мультипликативный критерий;
 - В) математическое ожидание прибыли;
 - Г) критерий Вальда.
5. При этих методах построения функции ценности зависимость общей ценности (полезности) альтернатив от их значений по отдельным критериям известна или постулируется непосредственно ЛПР заранее.
 - А) прямые;
 - Б) обратные;
 - В) аксиоматические;
 - Г) компромиссные.
6. В данной группе методов построения функции ценности на основе анализа ЛПР устанавливает предпочтения между критериями или их комбинациями
 - А) прямые;
 - Б) обратные;

В) аксиоматические;

Г) компромиссные.

7. Кривые безразличия - это ...

А) гиперповерхности уровня ценности, т.е. множество точек в многокритериальном пространстве, для которых ценность постоянна;

Б) гиперповерхности уровня ценности, т.е. множество точек в многокритериальном пространстве, для которых ценность динамична;

В) графическая интерпретация многокритериальной задачи;

Г) графическое отображение лучшего варианта управленческого решения.

8) Недостатком метода сравнения разностей оценок альтернатив является ...

А) неограниченная возможность компенсации ухудшения качества по одному или ряду критериев за счет его увеличения по другим;

Б) ограниченная возможность компенсации ухудшения качества по одному или ряду критериев за счет его увеличения по другим;

В) неограниченная возможность компенсации ухудшения качества по одному критерию за счет его увеличения по другим;

Г) высокая доля субъективности.

9. Метод, показывающий меру близости выбранной альтернативы управленческого решения к идеалу.

А) мультипликативный критерий;

Б) аддитивный критерий;

В) эвклидово расстояние;

Г) критерий Сэвиджа

10. Совокупность бинарных отношений между альтернативами может быть отображена ...

А) ориентированным графом;

Б) деревом решений;

В) деревом целей;

Г) диаграммой Ганта

2. Обсуждение кейса. Необходимо просмотреть видеокейс «Управленческие решения: типы». Ответы оформляются на отдельных тетрадных листках с указанием даты, группы, названия дисциплины, темы контрольной работы, фамилии, имени и отчества студента.

Комплект кейса.

Кейс-задание 1

«Ранжирование альтернатив и выбор лучшей из них в задаче определения места строительства промышленного объекта»

Требуется упорядочить альтернативы и выбрать лучшие из них в задаче определения места строительства промышленного предприятия. Сопоставляются восемь вариантов по четырем основным критериям: K_1 – годовая производительность труда по готовой продукции, т/чел.; K_2 – рентабельность, %; K_3 – коэффициент использования производственной мощности, %; K_4 – степень развития инфраструктуры. Исходные данные представлены в табл.

Критерии сопоставимости альтернативных вариантов

Вариант	Критерии			
	K_1	K_2	K_3	K_4
1	110	8,30	82	хорошо развита
2	111	7,96	80	неудовлетв.
3	109	8,32	80	удовлетв.
4	111	8,28	79	удовлетв.
5	115	8,46	80	хорошо развита
6	110	8,30	81	неудовлетв.
7	119	8,44	78	хорошо развита
8	112	8,05	79	удовлетв.
Вес критериев	6	8	4	2

Кейс - задание 2.

**«Принятие управленческих решений о назначении»
Использование надстройки «Поиск решения»**

В процессе управления производством зачастую возникают задачи назначения исполнителей на различные виды работ, например: подбор кадров и назначение кандидатов на вакантные должности.

Название задачи о назначении непосредственно исходит от практической кадровой ситуации, когда претендентов необходимо назначить на вакантные должности наилучшим образом.

Критерий максимизации общего эффекта используется тогда, когда известны заданные оценки способности каждого претендента исполнять определенные функции (чем выше, тем лучше); критерий минимизации – когда известна заданная величина затрат на подготовку каждого претендента для определенной деятельности (чем выше, тем хуже).

Особенность задачи о назначении состоит в том, что наличие высокой оценки одного претендента еще не гарантирует успех, поскольку целью оптимизации является максимальный общий эффект.

Ситуация

Предприятие объявило набор работников для нового цеха – указало названия трех должностей. Кадровая служба собрала четырех претендентов на эти должности, провела тестирование и определила эффект от выполнения работы каждым претендентом.

Необходимо назначить на вакантные должности претендентов таким образом, чтобы общая эффективность выполняемых ими работ была максимальной.

Исходные данные для решения представлены в таблице.

Таблица

Должность	Эффект от выполнения работ претендентом			
	№1	№2	№3	№4
1	5	4	2	6
2	4	5	4	4
3	3	6	5	3

Цели работы:

1. Получить представление о оптимизации управленческих решений.
2. Выработка навыков использования кривых безразличия при построении функции ценности альтернатив.

Исходные теоретические положения

При решении любой задачи оптимизации строится оценочная функция, для чего избирается некоторый измеримый критерий эффективности исходов. Однако в большинстве практических задач принятия решения исходы (в качестве которых выступают реальные объекты и явления) оцениваются, как правило, не по одному, а по нескольким критериям. Так при оценке технического изделия основными критериями (показателями) оценки служат его технические характеристики, а также такие качества, как надёжность, эргономичность, внешний вид. При выборе кандидата на должность важнейшими критериями оценки являются квалификация, образования, возраст коммуникабельность и т.п. В экономических задачах основными критериями служат экономическая эффективность и стоимость, при этом каждый из этих критериев, в свою очередь, может быть подразделен на более частные критерии. Если исходы оцениваются по m критериев, где $m > 1$, то такая задача принятия решений называется многокритериальной. Основная сложность логического анализа многокритериальных задач состоит в том, что в них, в отличие от однокритериальных задач появляется эффект несравнимости исходов. Например, если исходы оцениваются по двум критериям, несводимым один к другому, и исход a_1 лучше исхода a_2 по первому критерию, но хуже по второму, то

исходы a_1 и a_2 несравнимы между собой. Несравнимость итогов является формой неопределённости, которая вызвана стремлением ЛПР "достичь противоречивых целей" и может быть названа ценностной неопределенностью. Выбор между несравнимыми исходами является сложной концептуальной проблемой и составляет основное содержание многокритериальной оптимизации. Математическая модель принятия решения при многих критериях может быть представлена в виде: $\langle D; f_1, \dots, f_m \rangle$, где D – некоторое множество (множество допустимых исходов); f_j – числовая функция, заданная на множестве D ; при этом $f_j(a)$ есть оценка исхода $a \in D$ по j -му критерию ($j = \overline{1, m}$). Критерий f_j называется позитивным, если ЛПР стремится к его увеличению, и негативным, если он стремится к его уменьшению. В многокритериальных задачах принятия решений цель ЛПР – получение исхода, имеющего как можно более высокие оценки по каждому критерию. Основное значение, по которому производится сравнение векторных оценок – это *отношение доминирования по Парето*. Понятие множества Эджворта–Парето было дано выше. Сформулировать единый принцип оптимальности для многокритериальных задач не представляется возможным. Потенциально оптимальным решением многокритериальной задачи принятия решения может являться только Парето-оптимальный исход. Однако в типичных случаях таких исходов может быть несколько (а в непрерывном случае – бесконечное множество). Дать однозначный ответ на вопрос, какой из Парето-оптимальных исходов следует считать оптимальным, для общего случая, не имея дополнительной информации о критериях, невозможно. Дело в том, что любые два Парето-оптимальных исхода не сравнимы относительно доминирования по Парето. Методика исследования задач принятия решений на основе математического моделирования для многокритериальных задач может быть реализована в рамках одного из следующих подходов. Для заданной многокритериальной задачи находится множество ее Парето-оптимальных исходов, а выбор конкретного оптимального исхода из этого множества предоставляется ЛПР. Производится сужение множества Парето-оптимальных исходов (в идеале – до одного элемента) с помощью некоторых формализованных процедур, что облегчает окончательный выбор. Такое сужение может быть произведено только при наличии дополнительной информации о критериях или о свойствах оптимального решения. Выделяют следующие простейшие способы сужения множества Парето-оптимальных исходов:

- Указание нижних границ критериев. Данное указание не может быть "извлечено" из математической модели решаемой задачи; набор этих границ представляет собой дополнительную информацию, полученную от ЛПР. При использовании данного метода окончательный выбор исхода производится из суженного Парето-оптимального множества ЛПР на основе субъективных соображений. Основной недостаток данного метода в субъективности принимаемого решения. На основе данного метода выделяют правило гарантированного уровня – оптимальным считается такой вариант решения, который попадает в область допустимых решений.

- Субоптимизация (правило главной характеристики). Производится следующим образом: выделяется один из критериев, а по всем остальным критериям назначают нижние границы. Оптимальным при этом считается исход, максимизирующий выделенный критерий на множестве исходов, оценки которых по остальным критериям не ниже назначенных. Окончательное решение также имеет субъективный характер, так как выделение критерия и указание нижних границ производит ЛПР.

- Лексикографическая оптимизация. Метод основан на упорядочении критериев по их относительной важности. На первом шаге отбирают исходы, которые имеют максимальную оценку по важнейшему критерию. Если такой исход единственный, то его и считают оптимальным. Если таких исходов несколько, то среди них отбирают те, которые имеют максимальную оценку по следующему за важнейшим критерию и т.д. в результате этой процедуры всегда остаётся только единственный оптимальный исход. Основные недостатки данного метода: 1) при практическом применении данного метода возникают содержательные трудности в установлении полной упорядоченности критериев по их относительной важности; 2) фактически при использовании метода учитывается только первый – важнейший критерий.

- Метод последовательных уступок. В его основе лежит идея понижения размерности исходной задачи путем назначения главного критерия в специально формируемых двумерных подзадачах условной оптимизации. Для этого в ходе вербального анализа исходов операции все частные критерии ранжируют и нумеруют в порядке убывания важности. Затем максимизируют первый. Самый важный критерий и находят его наибольшее значение. Далее, исходя из практических соображений, ЛПР назначается некоторая уступка от достигнутого значения. Величина уступки – это своеобразная плата за возможность повысить значения очередного по важности критерия от его достигнутого к данному шагу уровня. В результате второй критерий может достичь величины максимального значения, зависящей, естественно, от величины уступки по первому критерию. Затем назначают уступку по второму критерию. Ценой, которой стремятся увеличить значения третьего критерия и т.д. таким образом, величины уступок назначаются последовательно в результате анализа только попарной взаимосвязи критериев.

Вопросы для самоконтроля:

1. Что следует понимать под ценностной неопределённостью?
2. В рамках, каких подходах может быть реализована методика исследования задач принятия решений.
3. Охарактеризуйте понятие «указание нижних границ критериев».
4. Опишите понятие «субоптимизация».
5. Охарактеризуйте понятие «лексикографическая оптимизация», «Метод последовательных уступок».

2.7 Практическая работа №7

Тема 7. Принятие управленческого решения в конфликтных ситуациях.

Задание к практической работе:

1. Тестирование. Внимательно прочитайте текст и выберите один или несколько верных ответов:

1. Отсутствие эффективного инструментария разрешения конфликтов может привести к появлению наиболее сложных конфликтов - ...
 - А) латентных;
 - Б) открытых;
 - В) внутриорганизационных;
 - Г) межличностных.
2. По причинам конфликтные ситуации различают:
 - А) внутренние;
 - Б) внешние;
 - В) конфликт целей;
 - Г) конфликт познания.
3. Конфликт, порождаемый различной оценкой значимости собственного вклада в успех или неудачу дела со стороны его участников.
 - А) конфликт оценки вклада;
 - Б) конфликт оценки загрузки;
 - В) чувственный конфликт;
 - Г) скрытый конфликт.
4. По числу участвующих в конфликте людей выделяют:
 - А) межличностный конфликт;
 - Б) внутриорганизационный конфликт;
 - В) латентный конфликт;
 - Г) конфликт целей
 - Д) ассертивный конфликт.
5. Для снижения интенсивности и разрешения конфликтов могут быть использованы методы, связанные:

А) с усилением административного давления на конфликтующих со стороны высшего руководства;

Б) с элементами теории игр;

В) с изменением порядка расходования или перераспределением ресурсов;

Г) с игнорированием конфликта ЛПР.

6. Конфликтные ситуации, в которых сталкиваются интересы двух и более сторон изучаются с помощью ...

А) теории игр;

Б) теории полезности;

В) графов предпочтения;

Д) теоретико-множественных методов.

7. Игра, как модель конфликтной ситуации отличается от нее ...

А) четко сформулированными правилами;

Б) размытостью и неопределенностью ситуации;

В) небольшим объемом имеющейся информации о проблеме;

Г) однозначным выигрышем одной из противоборствующих сторон.

2. *Обсуждение кейса. Необходимо просмотреть видеокейс «Управленческие решения: типы». Ответы оформляются на отдельных тетрадных листках с указанием даты, группы, названия дисциплины, темы контрольной работы, фамилии, имени и отчества студента.*

Комплект кейса.

Характеристика проблемной ситуации.

Полдня грузчики одного из цехов простаивали без работы из-за отсутствия груза. За 10 мин. До конца рабочего дня прибыли, наконец, автомашины с листовым фольгированным гетинаксом. Его необходимо было срочно выгрузить, так как машины заказные, и предприятию придется платить значительный штраф за простой.

Мастер Ломов (обращаясь к рабочим):

- Разгружайте.

Рабочие:

- Опять после работы. Кому надо, тот пусть и разгружает.

Мастер:

- Нечего рассуждать!

Бригадир (нерешительно):

- Надо разгружать, ребята.

Рабочие:

- Плотите за сверхурочные по 20 усл. ед.

Рабочий Крюков (опытный, авторитетный, 40 лет):

- Надоело через день оставаться после работы. Полдня сидели без дела. Не можете организовать работу, а мы отдуваемся, да еще бесплатно. Платите, а не хотите платить - привозите вовремя, а мы разгрузим.

Мастер (обращаясь к бригадиру при всех):

- Что у тебя за бригада?! Кто у тебя бригадир?! Почему не можешь организовать разгрузку?!

Лишь два человека из семи грузчиков поддерживают бригадира, но разгружать не торопятся. Остальные собираются домой.

Тогда мастер спешит к начальнику цеха и объясняет ему положение.

Начальник цеха (не вникая в подробности):

- Что еще за разговоры?! Машины надо разгружать, а у тебя люди домой собрались!

Почему ничего не можешь сделать?!

Мастер:

- Самому надо вовремя подвоз организовывать. Полдня люди без работы болтались.

Начальник цеха:

- Не твое дело! Зови бригаду!

Приходит бригада. От "ее имени выступает Крюков, требуя уплатить сверхурочные по 20 усл.ед.

Начальник цеха:

- Платить не буду! Полдня сидели, не устали!

Крюков:

- Пошли домой, ребята.

Бригада уходит домой, ситуация осложняется. Чтобы разгрузить машины, надо срочно кого-то искать.

Мастер идет в другой цех, где уже работает вторая смена, и договаривается с ее мастером, согласившимся отпустить рабочих своей бригады на разгрузку.

Рабочие, не специалисты погрузочно-разгрузочных работ, не имеют необходимых приспособлений и поэтому колеблются. Тогда мастер Ломов обещает им выплатить по 15 усл.ед. Бригада соглашается и быстро разгружает обе машины (необходимо успеть сделать и свою работу).

Мастер, показав, куда складывать материал, ушел, не дожидаясь конца разгрузки.

На следующий день, придя па работу, он узнал, что Крюков и еще трое грузчиков подали заявление об увольнении. Мастер выписал «липовый» наряд за сверхурочную работу бригаде другого цеха. Но так как фонд мастера был уже исчерпан, а в цехе не были предусмотрены расценки на подобные виды работ (погрузочно-разгрузочные работы выполняла бригада с повременной, а не сдельной формой оплаты труда), он обратился за помощью к начальнику цеха.

Начальник цеха обратился к начальнику отдела труда и заработной платы, асказав ему все, как было. *Начальник цеха:*

- Понимаешь, получилась такая история. Помоги с нарядами. Как-то надо выкручиваться.

Начальник ОТиЗ:

- Да, сочувствую, но помочь не могу. Сходи к заместителю директора.

Заместитель директора, выслушав начальника цеха:

- Сколько времени работали? Один час. По 15 усл.ед. на человека? Какие деньги?

Платить

должны виновные.

Вызывает начальника отдела снабжения. *Заместитель директора:*

- Почему не завезли вовремя? Сколько это будет продолжаться? Будешь платить?

Начальник ОМТС:

- А мы не виноваты. Видимо, не было заказных машин. Надо узнать у диспетчера.

Заместитель директора звонит диспетчеру:

- Вчера две машины с гетинаксом запоздали. Когда будешь работать по графику?

Диспетчер:

- Машины направлены вовремя, но они три часа простояли на складе, так как не работал подъемник.

Заместитель директора звонит заведующему складом:

- Ты что, не можешь технику содержать в порядке?! Машины опять опоздали! Грузить надо было самому, вручную!

Заведующий складом:

- Техника на складе в порядке, но инспектор по технике безопасности запретил работать, так как рабочий-такелажник не прошел вовремя инструктаж и был неожиданно отстранен от работы.

К концу рабочего дня к заместителю директора поступила из ОТК докладная записка, в которой сообщалось о большом браке продукции, изготовленной из завезенного накануне

гетинакса, явившемся следствием повреждений фольгирующего слоя при разгрузке. Бригада разгружала фольгированный гетинакс в спешке, без специальных приспособлений. Соответствующего инструктажа предварительно не было.

Заместитель директора издает распоряжение:

1. Непредвиденные расходы за разгрузку оплатить заведующему складом (150 усл.ед.), так как именно он отвечает за своевременное прохождение инструктажа по технике безопасности всеми подчиненными ему работниками.
2. С мастера Ломова частично удержать стоимость забракованной продукции (30 усл.ед.).
3. Начальника цеха предупредить о необходимости строгого исполнения финансовой дисциплины и упорядочения погрузочно-разгрузочных работ.

Начальник цеха объявляет выговор Крюкову. Мастер Ломов подает заявление об уходе.

В итоге через две недели из цеха уволилось пять человек.

Ваше мнение!

1. Кто виноват в этой производственной ситуации?

2. Какой ущерб нанесен цеху?

Для ответов на вопросы используйте алгоритм разрешения конфликтной ситуации, приведенный в теоретической части.

3. Как бы Вы поступили в подобной ситуации (рассмотрите свои действия с позиции разных участников конфликта)?

Цели работы:

1. Выработать навыки разработки мер по предупреждению и разрешению конфликтных ситуаций

2. Закрепление знаний в области диагностики возможных конфликтов.

Исходные теоретические положения

Управление конфликтом предполагает умение управлять процессом разрешения конфликтной ситуации до перерастания ее в открытое противоборство. Управление конфликтом - это способность увидеть конфликтную ситуацию, осмыслить ее и осуществить направляющие действия по ее разрешению. Управление конфликтом как сфера управленческой деятельности имеет следующие различные этапы:

- 1) восприятие конфликта и первичная оценка ситуации;
- 2) исследование конфликта и поиск его причин;
- 3) поиск путей разрешения конфликта;
- 4) осуществление организационных мер.

Конфликт в организации практически всегда виден, так как имеет определенные и внешние проявления: высокий уровень напряженности в коллективе; снижение работоспособности; ухудшение производственных и финансовых показателей; изменение взаимоотношений с поставщиками и покупателями и др. Следует учитывать то, что объективный уровень конфликта и его восприятие должны быть адекватными, иначе могут возникать: псевдоконфликты (реально не существующие конфликты); переоценка или недооценка значимости конфликта; не восприятие, игнорирование существующего конфликта. Исследование конфликта и поиск его причин - это следующий важный этап управления конфликтом в организации. Любым практическим действиям предшествует анализ конфликтной ситуации, который предполагает:

1) выявление сути противоречия, установление не только повода, но и причины, которая нередко маскируется участниками конфликта; вскрытие так называемых "болевых точек" в организации и своевременное проведение работы по их устранению;

2) выяснение интересов и целей участников, их позиций (ибо могут быть цели не противоречивыми, но истолковываться по-разному). Здесь важно выделить черты характера, связанные с утверждением личных притязаний, и цели социального взаимодействия, связанные с решением коллективных задач и исполнением обязанностей;

3) оценка возможных исходов и последствий противоборства, альтернативных вариантов достижения цели;

4) поиск точек соприкосновения, общих целей и интересов конфликтующих. Поиск путей разрешения конфликта - этот этап предполагает:

1) полное прекращение конфронтации и взаимное примирение сторон;

2) достижение компромисса - частичное удовлетворение притязаний обеих сторон, взаимные уступки. Такой исход приводит к взаимному выигрышу;

3) разрешение конфликта на деловой, принципиальной основе: путем удовлетворения объективных требований, претензий сторон или путем разоблачения несостоятельности предъявляемых претензий, наказания участников конфликта;

4) механическое прекращение конфликта (расформирование одного из подразделений, увольнение одного из участников конфликта из организации, перевод лидера или нескольких членов конфликтной стороны в другое или ряд других подразделений данной организации). Такой исход неизбежен, когда преодолеть конфликт иными способами невозможно. Но при разрешении конфликта важно не допускать экстремальных ситуаций. Как было отмечено выше, даже в организации с эффективным управлением конфликты нельзя устранить, но ими можно управлять таким образом, чтобы максимально увеличить общую выгоду для конфликтующих сторон. Существует несколько эффективных способов. Рассмотрим четыре способа управления конфликтной ситуацией: предотвращение; подавление; отсрочка; разрешение.

Стратегия предотвращения конфликта.

1. Устранить реальный предмет конфликта.

2. Привлечь в качестве арбитра незаинтересованное лицо с готовностью подчиниться его решению.

3. Сделать так, чтобы один из конфликтующих отказался от предмета конфликта в пользу другого.

Стратегия подавления конфликта применяется по отношению к конфликтам в необратимо деструктивной фазе и к беспредметным конфликтам: целенаправленно и последовательно сократить количество конфликтующих; разработать систему правил, норм, предписаний, упорядочивающих взаимоотношения между потенциально конфликтными друг к другу людьми; создавать и непрерывно поддерживать условия, которые затрудняют или препятствуют непосредственному взаимодействию между потенциально конфликтными по отношению друг к другу людьми; стратегия отсрочки - это временные меры, помогающие лишь ослабить конфликт с тем, чтобы позже, когда созреют условия, добиться его разрешения:

1. Изменить отношение одного конфликтующего к другому:

а) Изменить силу одного или обоих конфликтующих в воображении противоположной стороны;

б) Уменьшить или увеличить роль или место одного из конфликтующих в воображении другого.

2. Изменить представление конфликтующего о конфликтной ситуации (условиях конфликта, взаимоотношениях людей, связанных с ним и т. п.)

3. Изменить значимость (характер, форму) объекта конфликта в воображении конфликтующего и тем самым сделать его менее конфликтным (снизить или повысить ценность объекта конфликта и тем самым сделать его соответственно не нужным или недостижимым).

Принятие обоснованных управленческих решений - важнейшее условие предупреждения конфликтов всех уровней.

Вопросы для самоконтроля:

1. Что следует понимать под управлением конфликта?

2. Перечислите этапы управления конфликта.

3. Перечислите внешние проявления конфликта.

4. Что предполагает анализ конфликтной ситуации?

5. Перечислите и опишите способы управления конфликтными ситуациями.

2.8 Практическая работа №8

Тема 8. Экспертные методы принятия управленческих решений.

Задание к практической работе:

1. *Тестирование. Внимательно прочитайте текст и выберите один или несколько верных ответов:*

1. Метод экспертных оценок включает:

- А) интуитивно-логический анализ проблемы;
- Б) функционально-стоимостной анализ;
- В) обработку результатов решения;
- Г) решение и выдачу количественной или качественной характеристики.

2. К основным требованиям, предъявляемым к экспертам относят:

- А) креативность;
- Б) компетентность;
- В) гибкость;
- Г) непротиворечивость;
- Д) конформизм;
- Е) коллективизм.

3. К количественным методам получения экспертных оценок относят:

- А) непосредственные количественные оценки;
- Б) метод Черчмена – Акофа;
- В) метод парных сравнений;
- Г) дискретные экспертные кривые.

4. К качественным методам получения экспертных оценок относят:

- А) непосредственные количественные оценки;
- Б) метод Черчмена – Акофа;
- В) метод парных сравнений;
- Г) дискретные экспертные кривые;
- Д) ранжирование альтернативных вариантов.

5. Когда альтернативных вариантов достаточно много, то в качестве метода получения экспертных оценок используется ...

- А) метод средней точки;
- Б) метод Черчмена – Акофа;
- В) ранжирование альтернативных вариантов;
- Г) метод векторов предпочтений.

6. К индивидуальным методам экспертных оценок относят:

- А) интервью;
- Б) метод «Дельфи»;
- В) метод мозгового штурма;
- Г) метод докладных аналитических записок.

7. Сценарий – это...

А) описание будущего, составленное с учетом наиболее правдоподобных предположений;

- Б) этапы процесса разработки и принятия управленческих решений;
- В) мнение эксперта относительно решаемой проблемы;
- Г) разновидность метода мозгового штурма.

8) Выстройте в нужной последовательности логическую схему построения сценариев развития объекта исследования.

- А) определение и группировка сфер влияния;

Б) установление показателей будущего развития критически важных факторов внешней среды;

В) структурирование и формулировка вопроса;

Г) формирование и отбор согласующихся наборов предположений;

Д) введение и анализ разрушительных событий;

Е) сопоставление намеченных показателей будущего состояния сфер влияния с предположениями об их развитии;

Ж) принятие мер;

З) установление последствий.

9) Метод мозгового штурма характеризует ...:

А) коллективная генерация идей и творческое решение проблем;

Б) анкетные опросы экспертов по изучаемой проблеме;

В) открытое взаимодействие эксперта с опрашиваемым;

Г) индивидуальная работа над поставленной проблемой.

10) Основными творческими приемами в синектике являются:

А) прямая аналогия;

Б) гибкая аналогия;

В) консеквентная аналогия;

Г) парные сравнения альтернатив;

Д) ранжирование альтернатив

2. Деловая игра «Поиск корневой проблемы в деятельности предприятия и ее решение на основе метода «Мозгового штурма».

Концепция игры

Предприятие А в дореформенный период выпускало продукцию, предназначенную для целей обороны. В условиях общего спада производства оно сумело сохранить устойчивость работы. Во многом это объясняется тем, что руководство предприятия, в отличие от других организаций, объективно оценило складывающуюся ситуацию и предприняло ряд мер, позволяющих не связывать будущее предприятия с оборонным заказом. Была найдена собственная ниша на внутреннем рынке. В настоящее время предприятие выпускает электронасосы, электродвигатели, генераторы, а также агрегаты на их основе. Практически вся продукция предприятия потребляется на внутреннем рынке. В настоящее время персонал предприятия насчитывает менее тысячи человек. В структуре предприятия – 10 цехов (в т.ч. 5 цехов основного производства), управленческая структура (заводоуправление). Имеются минимально необходимые социальные объекты, в том числе база отдыха и профилакторий.

Исходные данные. Проблемное поле организации.

1. План цеха пишут «с потолка», когда изделия еще не отработаны и нет конструкторской документации.

2. Не используются возможности повышения эффективности работы предприятия за счет создания структур малого предпринимательства (переработка отходов, дополнительная переработка древесины или пошив изделий).

3. Нет перспективного плана развития предприятия, оно живет одним днем.

4. Отсутствует единая политика предприятия в области оплаты труда.

5. Неоперативная работа ремонтников тормозит работу предприятия.

6. Сборочные цеха предприятия работают неритмично: 80% продукции собирается в последнюю декаду месяца.

7. Ликвидация отдела маркетинга и создание ряда отделов по реализации продукции отодвинуло на второй план исследование рынка.

8. Бухгалтерия, финансовое бюро, отделы реализации и взаиморасчетов выполняют одну общую для них задачу по привнесению денежных средств на предприятие, но не объединены общим руководством.

9. Слабым звеном является работа транспорта предприятия: количество автоперевозок возросло, а транспортных единиц недостаточно, и они изношены.

10. Из-за частых замен материалов снижается технологическая дисциплина, работа идет «рывками».

11. Слабой стороной завода является отсутствие управленческой команды.

12. Реактивный стиль управления и бессистемное решение проблем не дает нужного результата.

13. В управлении предприятием неодобрительно воспринимаются критические замечания, в том числе вытекающие из результата анализа; это болезненно отражается на постановке учета.

14. Ситуация, в которой экономисты цехов находятся не на подчинении планового отдела, затрудняет проведение оперативного анализа экономической обстановки на предприятии.

15. Отсутствие мощного конструкторского бюро, экспериментального участка и испытательной лаборатории позволяет конкурентам «опережать» предприятие и создает угрозу вытеснения его с рынка.

16. Не используются возможности предприятия в части приобретения динамной стали по льготной очереди, предусмотренной решением Правительства РФ, под которое попадает предприятие.

17. Нерационально используются мощности инструментального цеха в части изготовления деталей для серийного производства, что снижает обеспеченность цехов необходимым инструментом и оснасткой.

18. Имеют место конфликты с местной (районной) властью.

19. Нередки случаи, когда отдельные структурные подразделения отстаивают свои узкие интересы, нанося ущерб интересам предприятия (департаментализация).

20. Работа инструментального цеха не удовлетворяет потребности предприятия в условиях частого изменения номенклатуры изделий.

21. Работники предприятия, являющиеся акционерами, не ощущают себя собственниками. Интерес к собраниям акционеров потерян.

22. Квалификация рабочих механических цехов с каждым годом снижается

23. Отсутствует возможность изучать и перенимать передовой опыт в командировках на родственные предприятия.

24. Изменение демографической ситуации в районе в сторону ухудшения создает угрозу развитию завода.

25. Не хватает кадров по ряду специальностей, предприятие не может обеспечить условия, необходимые для специалистов, привлекаемых со стороны.

26. Имеет место общая нехватка кадров с учетом возможного роста объемов производства на 10-20%), особенно квалифицированных.

27. В соседнем районном центре имеется избыточная рабочая сила, однако транспортные проблемы не дают возможности ее использовать.

28. Уровень квалификации мастеров низок, в частности ввиду прекращения работы ранее существующих школ мастеров.

29. В системе подготовки кадров преобладает обучение на рабочем месте и самообразование, что постепенно приводит к снижению среднего уровня квалификации.

30. Мотивация работников предприятия существенно ослаблена за счет того, что доход от личных хозяйств соизмерим с доходом от труда на предприятии.

31. На предприятии негативно сказывается сезонный фактор, причем не только в части сезонных колебаний спроса, но и ввиду значительного развития индивидуальных подсобных хозяйств работников.

32. Обостряется проблема мастера; часто заработная плата мастеров значительно ниже среднего уровня заработной платы подчиненных им рабочих.

33. Отсутствует система компьютерного учета при огромной номенклатуре деталей и материалов, что усугубляет проблемы ритмичной работы.

34. Психологические проблемы освоения ЭВМ сдерживают их использование и ведут к непониманию того, что дополнительная информация, полученная с помощью ЭВМ, требует дополнительной численности. Квалифицированные программисты покидают предприятие.

35. Стремление производителей материалов продавать их за границу ведет к росту цен и дефициту на внутреннем рынке.

36. Потеряны рынки сбыта за рубежом, глубокой проработки рынка нет. Отдельная информация о потребности иностранных фирм в замене морально устаревшей продукции предприятия не позволяет принимать обоснованных решений.

37. Возможности технологической подготовки производства не используются для выхода на внешний рынок.

38. Не налажены постоянные связи с поставщиками, прежде всего из-за нехватки «живых денег» и необходимости действовать через посредников.

39. Оборудование в цехах значительно изношено.

40. «Раздули» номенклатуру, что ведет к дополнительным издержкам и требует дополнительного штата конструкторов и технологов.

41. Отвлечение денежных средств на нужды города снижает оборачиваемость оборотных средств, что ослабляет позиции предприятия.

42. Бартерная система расчетов, а также требования поставщиков по предоплате замедляют скорость оборота оборотных средств, затрудняют учет, увеличивают транзакционные издержки и увеличивают затраты на налоги.

43. Недостаток оборотных средств не позволяет предприятию работать на полную мощность, а система действий по ускорению оборачиваемости оборотных средств не разработана.

44. Кооперационные связи завода нарушились. Самообеспечения предприятия всем необходимым увеличивает себестоимость изготовления изделий.

45. Низок уровень экономического анализа, проводимого на предприятии.

46. Уровень эффективности функционирования предприятия становится более низким, чем на аналогичных предприятиях.

47. Предприятие остро нуждается в инвестициях, но существует опасность вмешательства сторонних инвесторов в процесс управления предприятием.

48. Плохо поставлена работа по экономии материалов. Имеют место хищения, бесхозяйственность.

49. Предприятие несет большие потери из-за высокого уровня отходов.

50. На предприятии не уделяется должного внимания стимулирующей роли заработной платы.

51. Не определены приоритеты в показателях премирования и использования премиального фонда в целом; премия рассматривается как постоянная составляющая заработной платы.

52. Премирование за освоение новой техники не распространяется на участвующие в освоении производственные подразделения.

53. Низкий уровень оплаты труда не позволяет дифференцировать ее с целью усиления трудовой мотивации.

54. Резко ухудшается качество поставляемых материалов.

55. Несовершенство системы оперативного планирования приводит либо к дефициту, либо к омертвлению отдельных позиций материалов и комплектующих.

56. Отсутствие системы контроля за расходом материалов.

57. Уровень качества продукции по субъективным и объективным причинам низок, что не позволяет предприятию занимать устойчивые позиции на внутреннем и внешнем рынках.

58. Новые условия работы предприятия требуют резкого повышения квалификации специалистов в области материально-технического снабжения.

59. Отсутствие программы по энергосбережению делает ощутимым для предприятия повышение тарифов на энергоносители.

Необходимо:

- выявить поле наиболее значимых организационных, социальных и экономических проблем предприятия, затрудняющих его функционирование и развитие в современных условиях;
- структурировать проблемное поле, то есть установить взаимосвязи между проблемами и построить на этой основе иерархию проблем (дерево проблем);
- выявить корневую проблему, признаком которой выступает наибольшее число взаимосвязей с другими проблемами;
- выявить другие важные проблемы, уступающие по своей значимости лишь корневой проблеме.
- Индивидуальные оценки проблемного поля организации оформить в виде таблицы.

Таблица

Сводная таблица индивидуальных оценок
проблемного поля организации

Порядковый номер проблемы	Количество участников, выбравших проблему в качестве				Общее количество выборов
	корневой	узловой	результатирующей	независимой	

Корневые проблемы – вызывающие или обостряющие другие проблемы.

Узловые – зависящие от некоторых проблем, но одновременно вызывающие и обостряющие другие проблемы.

Результатирующие – являющиеся следствием других проблем.

Автономные – достаточно значимые, но никак не связанные с другими проблемами.

3. Роли

Эксперты (представители консалтинговой компании) – специалисты, которые анализируют сформировавшееся проблемное поле, формируют дерево проблем и разрабатывают альтернативные варианты управленческих решений по выводу предприятия из сложившейся ситуации.

Представители предприятия – руководители, которые участвуют в обороте вариантов управленческих решений по выводу предприятия из кризисной ситуации

4. Ожидаемый результат

Получение практических навыков по выработке комплексных управленческих решений по решению проблем предприятия.

Цели работы:

1. Выработать навыки принятия решений на основе групповой оценки альтернативных вариантов.

2. Закрепление знаний в области экспертных методов принятия управленческих решений.

Исходные теоретические положения

Методы экспертных оценок - это методы организации работы со специалистами-экспертами и обработки мнений экспертов. Эти мнения обычно выражены частично в количественной, частично в качественной форме. Экспертные исследования проводят с целью подготовки информации для принятия решений ЛПР (напомним, ЛПР - лицо, принимающее решение). Для проведения работы по методу экспертных оценок создают Рабочую группу (сокращенно РГ), которая и организует по поручению ЛПР деятельность экспертов, объединенных (формально или по существу) в экспертную комиссию (ЭК). Экспертные оценки

бывают индивидуальные и коллективные. Индивидуальные оценки - это оценки одного специалиста. Например, преподаватель единолично ставит отметку студенту, а врач - диагноз больному. Но в сложных случаях заболевания или при угрозе отчисления студента за плохую учебу обращаются к коллективному мнению - симпозиуму врачей или комиссии преподавателей. Аналогичная ситуация - в армии. Обычно командующий принимает решение единолично. Но в сложных и ответственных ситуациях проводят военный совет. Один из наиболее известных примеров такого рода - военный совет 1812 г. в Филях, на котором под председательством М.И. Кутузова решался вопрос: "Давать или не давать французам сражение под Москвой?". Экспертные оценки часто используются при выборе, например: одного варианта технического устройства для запуска в серию из нескольких образцов, группы космонавтов из многих претендентов, набора проектов научно-исследовательских работ для финансирования из массы заявок, получателей экологических кредитов из многих желающих, при выборе инвестиционных проектов для реализации среди представленных, и т.д. Существует масса методов получения экспертных оценок. В одних с каждым экспертом работают отдельно, он даже не знает, кто еще является экспертом, а потому высказывает свое мнение независимо от авторитетов. В других экспертов собирают вместе для подготовки материалов для ЛПР, при этом эксперты обсуждают проблему друг с другом, учатся друг у друга, и неверные мнения отбрасываются. В одних методах число экспертов фиксировано и таково, чтобы статистические методы проверки согласованности мнений и затем их усреднения позволяли принимать обоснованные решения. В других - число экспертов растет в процессе проведения экспертизы, например, при использовании метода "снежного кома". Не меньше существует и методов обработки ответов экспертов, в том числе весьма насыщенных математикой и компьютеризированных. Многие из них основаны на достижениях статистики объектов нечисловой природы и других современных методах прикладной статистики. Метод Дельфи. Один из наиболее известных методов экспертных оценок - это метод Дельфи. Название дано по ассоциации с древним обычаем для получения поддержки при принятии решений обращаться в Дельфийский храм. Он был расположен у выхода ядовитых вулканических газов. Жрицы храма (пифии), надышавшись отравы, начинали пророчествовать, произнося непонятные слова. Специальные "переводчики" - жрецы храма толковали эти слова и отвечали на вопросы пришедших со своими проблемами паломников. Те спрашивали, отправляться ли в морское путешествие, вступать ли в брак, заключать ли договор с тем или иным деловым партнером, начинать ли войну, и т.д. Технология экспертного оценивания состояла в следующем. Получив "заказ на экспертное прогнозирование", жрецы передавали его пифиям, выслушивали пророчества пифий, а затем толковали услышанное заказчику. С течением времени в храме накапливались пожертвования и памятные доски от тех, для кого прогнозы сбылись. Если же прогноз не осуществился, то сообщить об этом зачастую было некому, - заказчик лежал на морском дне или был убит в битве, разорен и продан в рабство, и т.п. По традиции говорят, что Дельфийский храм находился в Греции. Но там нет вулканов. Видимо, он был в Италии - у Везувия или Этны, а сами описанные предсказания происходили в XII-XIV вв. Это вытекает из высшего достижения современной исторической науки - новой статистической хронологии. В США в 1960-х годах методом Дельфи назвали экспертную процедуру прогнозирования научно-технического развития. В первом туре эксперты называли вероятные даты тех или иных будущих свершений. Во втором туре каждый эксперт знакомился с прогнозами всех остальных. Если его прогноз сильно отличался от прогнозов основной массы, его просили пояснить свою позицию, и часто он изменял свои оценки, приближаясь к средним значениям. Эти средние значения и выдавались заказчику как групповое мнение. Надо сказать, что реальные результаты исследования оказались довольно скромными - хотя дата высадки американцев на Луну была предсказана с точностью до месяца, все остальные прогнозы провалились - холодного термоядерного синтеза и средства от рака в XX в. человечество не дождалось. Однако сама методика оказалась популярной - за последующие 15 лет она использовалась не менее 40 тыс. раз. Средняя стоимость экспертного исследования по методу

Дельфи - 5 тыс. долларов США, но в ряде случаев приходилось расходовать и более крупные суммы - до 130 тыс. долларов. Метод сценариев. Несколько в стороне от основного руслу экспертных оценок лежит метод сценариев, применяемый прежде всего для экспертного прогнозирования. Рассмотрим основные идеи технологии сценарных экспертных прогнозов. Социально-экономическое или, скажем, экологическое прогнозирование, как и любое прогнозирование вообще, может быть успешным лишь при некоторой стабильности условий. Однако решения органов власти, отдельных лиц, иные события меняют условия, и события развиваются по-иному, чем ранее предполагалось. Вполне очевидно, что после первого тура президентских выборов 1996 г. о дальнейшем развитии событий можно было говорить лишь в терминах сценариев: если во втором туре победит Б.Н. Ельцин, то будет то-то и то-то, если же победит Г.А. Зюганов, то события пойдут так-то и так-то. Метод сценариев необходим не только в социально-экономической или экологической области. Например, при разработке методологического, программного и информационного обеспечения анализа риска химико-технологических проектов необходимо составить детальный каталог сценариев аварий, связанных с утечками токсических химических веществ. Каждый из таких сценариев описывает аварию своего типа, со своим индивидуальным происхождением, развитием, последствиями, возможностями предупреждения. Таким образом, метод сценариев - это метод декомпозиции задачи прогнозирования, предусматривающий выделение набора отдельных вариантов развития событий (сценариев), в совокупности охватывающих все возможные варианты развития. При этом каждый отдельный сценарий должен допускать возможность достаточно точного прогнозирования, а общее число сценариев должно быть обозримо. Возможность подобной декомпозиции не очевидна. При применении метода сценариев необходимо осуществить два этапа исследования: построение исчерпывающего, но обозримого набора сценариев; прогнозирование в рамках каждого конкретного сценария с целью получения ответов на интересующие исследователя вопросы. Каждый из этих этапов лишь частично формализуем. Существенная часть рассуждений проводится на качественном уровне, как это принято в общественно-экономических и гуманитарных науках. Одна из причин заключается в том, что стремление к излишней формализации и математизации приводит к искусственному внесению определенности там, где ее нет по существу, либо к использованию громоздкого математического аппарата. Так, рассуждения на словесном уровне считаются доказательными в большинстве ситуаций, в то время как попытка уточнить смысл используемых слов с помощью, например, теории нечетких множеств, приводит к весьма громоздким математическим моделям. Набор сценариев должен быть обозрим. Приходится исключать различные маловероятные события - прилет инопланетян, падение астероида, массовые эпидемии ранее неизвестных болезней, и т.д. Само по себе создание набора сценариев - предмет экспертного исследования. Кроме того, эксперты могут оценить вероятности реализации того или иного сценария. Прогнозирование в рамках каждого конкретного сценария с целью получения ответов на интересующие исследователя вопросы также осуществляется в соответствии с описанной выше методологией прогнозирования. При стабильных условиях могут быть применены статистические методы прогнозирования временных рядов. Однако этому предшествует анализ с помощью экспертов, причем зачастую прогнозирование на словесном уровне является достаточным (для получения интересующих исследователя и ЛПР выводов) и не требующим количественного уточнения. Как известно, при принятии решений на основе анализа ситуации (как говорят, при ситуационном анализе), в том числе анализа результатов прогнозных исследований, можно исходить из различных критериев. Так, можно ориентироваться на то, что ситуация сложится наихудшим, или наилучшим, или средним (в каком-либо смысле) образом. Можно попытаться наметить мероприятия, обеспечивающие минимально допустимые полезные результаты при любом варианте развития ситуации, и т.д. Мозговой штурм. Еще один вариант экспертного оценивания - мозговой штурм. Организуется он как собрание экспертов, на выступления которых наложено одно, но очень существенное ограничение - нельзя критиковать предложения других. Можно их развивать, можно высказывать свои идеи, но

нельзя критиковать! В ходе заседания эксперты, "заражаясь" друг от друга, высказывают все более экстравагантные соображения. Часа через два записанное на магнитофон или видеокамеру заседание заканчивается, и начинается второй этап мозгового штурма - анализ высказанных идей. Обычно из 100 идей 30 заслуживают дальнейшей проработки, из них 5-6 дают возможность сформулировать прикладные проекты, а 2-3 оказываются в итоге приносящими полезный эффект - прибыль, повышение экологической безопасности, оздоровление окружающей природной среды и т.п. При этом интерпретация идей - творческий процесс. Например, при обсуждении возможностей защиты кораблей от торпедной атаки была высказана идея: "Выстроить матросов вдоль борта и дуть на торпеду, чтобы изменить ее курс". После проработки эта идея привела к созданию специальных устройств, создающих волны, сбивающие торпеду с курса.

Вопросы для самоконтроля:

1. Что следует понимать под методами экспертных оценок?
2. Дайте определение понятию «индивидуальные и коллективные оценки».
3. Опишите метод Дельфи.
4. Охарактеризуйте метод сценариев.
5. Опишите метод «мозговой штурм».

3 Критерии оценки работы студента

Освоение дисциплины предлагает практическое осмысление ее разделов и тем на практических занятиях, в процессе которых студент должен закрепить и углубить теоретические знания, приобрести необходимые умения и навыки.

Работа студента на практических занятиях оценивается по балльной шкале, в которой предусмотрено определенное количество баллов за соответствующий вид работ.

3.1 Критерии оценки тестовых заданий

За правильный ответ количество баллов 1 задания – 1.

3.2 Критерии оценки решения практических ситуаций

- балл 4 выставляется обучающемуся, если раскрыты все обсуждаемые вопросы в письменной форме;
- балл 2 выставляется обучающемуся, если обсуждаемые вопросы раскрыты частично в письменной форме;
- балл 0 выставляется обучающемуся, если в обсуждении не принималось участие и нет письменного ответа на обсуждаемые вопросы.

3.3 Критерии оценки решения кейс-заданий

- балл 2 выставляется обучающемуся, если раскрыты все обсуждаемые вопросы в письменной форме;
- балл 1 выставляется обучающемуся, если обсуждаемые вопросы раскрыты частично в письменной форме;
- балл 0 выставляется обучающемуся, если в обсуждении не принималось участие и нет письменного ответа на обсуждаемые вопросы.

3.4 Критерии оценки участия в деловой игре

- балл 6 выставляется обучающемуся, если принималось активное участие в решении поставленных задач;
- балл 3 выставляется обучающемуся, если обсуждаемые вопросы раскрыты частично;
- балл 0 выставляется обучающемуся, если в обсуждении не принималось участие.

4 Рекомендуемая литература

1. Филинов-Чернышев, Н. Б. Разработка и принятие управленческих решений: учебник и практикум для вузов / Н. Б. Филинов-Чернышев. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2019. - 324 с. - (Бакалавр и магистр. Академический курс). - ISBN 978-5-534-03558-2. - Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. - URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/433919>

2. 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 общей редакцией В. И. Бусова. - Москва: Издательство Юрайт, 2019. - 279 с. - (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03859-0. - Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. - URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/432942>

3. Бусов, В. И. Управленческие решения: учебник для академического бакалавриата / В. И. Бусов. - Москва: Издательство Юрайт, 2019. - 254 с. - (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-01436-5. - Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. - URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/431837>

11.2. Методические указания по организации самостоятельной работы.

1 Содержание теоретического раздела дисциплины

Для освоения дисциплины «Основы принятия управленческих решений» учебными планами предусмотрены лекционные и практические занятия, самостоятельная работа студентов. В методических указаниях приведено содержание курса, включающее лекционные и практические занятия, самостоятельную работу студентов.

Структурно курс разделен на два раздела.

Первый посвящён изучению вопросов, дающих системное представление о сущности управленческого решения.

Второй посвящён процессу принятия управленческого решения.

Для успешного изучения дисциплины студенту необходимо посещать лекционные и практические занятия, прорабатывать конспекты лекций, выполнять все задания в срок, работать с учебной литературой, а также материалами, опубликованными в периодической печати, так или иначе касающиеся вопросов принятия управленческих решений.

Общий список основной и дополнительной литературы представлен в отдельном разделе комплекса. В процессе изучения дисциплины необходимо постоянно обращаться к экономическим словарям и справочникам.

При изучении курса «Основы принятия управленческих решений» используются методы обучения, обращённые как на первичное овладение знаниями в области принятия решений, так и методы, содействующие закреплению и развитию теоретических знаний, привитию навыков их использования и формированию универсальных компетенций.

Рабочей программой предусмотрены традиционные лекционные занятия, в том числе мультимедийные. При этом важным аспектом является развитие компетенций студентов за счет таких методов контроля, участие в деловой игре, решению кейс-заданий, тестов.

Разбор практических ситуаций - это один из самых старых и испытанных методов активного обучения навыкам анализа проблем и подготовки решений. Цель этого метода - научить слушателей, как при самостоятельной работе, так и при работе в группе, анализировать информацию, структурировать ее, выявлять ключевые проблемы, генерировать альтернативные пути решения, оценивать их, выбирать оптимальное решение и вырабатывать программы действий. Данный метод позволяет слушателям развивать навыки анализа, диагностики и принятия решений, которые позволят им быть более успешными при решении похожих проблем в своей профессиональной деятельности.

Эффективным средством контроля знаний учащихся является тестирование. Внедрение этого метода контроля в практику учебного процесса позволяет получить объективную информацию по усвоению студентами знаний, умений, навыков и выявить возникшие затруднения.

Современным средством контроля знаний является кейс-метод. Кейс-технология (от англ. «case» - случай) - интерактивная технология обучения, направленная на формирование у обучающихся знаний, умений, личностных качеств на основе анализа и решения реальной или смоделированной проблемной ситуации в контексте профессиональной деятельности, представленной в виде кейса.

Эффективным и самым распространенным методом проверки и оценки знаний обучающихся является деловая игра. Деловая игра - метод имитации принятия решений руководящих работников или специалистов в различных производственных ситуациях, осуществляемый по заданным правилам группой людей или человеком с ПК в диалоговом режиме, при наличии конфликтных ситуаций или информационной неопределённости

Содержание теоретического и практического раздела дисциплины представлено в таблице 1.

Таблица 1

Содержание теоретического и практического раздела

№ п/п	Номер раздела дисциплины	Тема теоретического и практического раздела
1	2	6
1	1	Сущность и содержание управленческого решения
2	1	Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования
3	1	Условия обеспечения качества и эффективности управленческих решений
4	2	Технология процесса разработки управленческих решений
5	2	Принятие последовательных управленческих решений
6	2	Методы многокритериальной оптимизации управленческих решений
7	2	Принятие управленческого решения в конфликтных ситуациях
8	2	Экспертные методы принятия управленческих решений

2 Указания по подготовке к практическим занятиям

Цель практических занятий – закрепление знаний полученных путём активного повторения материала лекций, развитие способности самостоятельно использовать полученные знания для выполнения определенных действий и для получения новых знаний и навыков.

Для подготовки к практическим занятиям необходимо повторить или изучить необходимый материал по конспектам или учебникам.

2.1 Указания по подготовке к тестированию

В современном образовательном процессе тестирование как форма оценки знаний занимает важное место и требует серьезного к себе отношения. Цель тестирований в ходе учебного процесса студентов состоит не только в систематическом контроле за знанием точных событий, явлений, но и в развитии умения студентов выделять, анализировать и обобщать наиболее существенные связи, признаки и принципы разных явлений и процессов. Одновременно тесты способствуют развитию творческого мышления, умению самостоятельно локализовать и соотносить исторические явления и процессы во времени и пространстве.

Как и любая другая форма подготовки к контролю знаний, тестирование имеет ряд особенностей, знание которых помогает успешно выполнить тест. Можно дать следующие методические рекомендации:

1. Прежде всего, следует внимательно изучить структуру теста, оценить объем времени, выделяемого на данный тест, увидеть, какого типа задания в нем содержатся. Это поможет настроиться на работу.

2. Лучше начинать отвечать на те вопросы, в правильности которых нет сомнений, пока не останавливаясь на тех, которые могут вызвать долгие раздумья. Это позволит успокоиться и сосредоточиться на выполнении более трудных вопросов.

3. Очень важно всегда внимательно читать задания до конца, не пытаясь понять условия «по первым словам» или выполнив подобные задания в предыдущих тестированиях. Такая спешка нередко приводит к досадным ошибкам в самых легких вопросах.

4. Многие задания можно быстрее решить, если не искать сразу правильный вариант ответа, а последовательно исключать те, которые явно не подходят. Метод исключения позволяет в итоге сконцентрировать внимание на одном-двух вероятных вариантах.

5. Рассчитывать выполнение заданий нужно всегда так, чтобы осталось время на проверку и доработку (примерно $1/3 - 1/4$ запланированного времени). Тогда вероятность опечаток сводится к нулю и имеется время, чтобы набрать максимум баллов на легких заданиях и сосредоточиться на решении более трудных, которые вначале пришлось пропустить.

6. При подготовке к тесту не следует просто заучивать, необходимо понять логику изложенного материала. Этому немало способствует составление развернутого плана, таблиц, схем.

Именно такие навыки не только повышают эффективность подготовки, но и вообще способствуют развитию навыков мыслительной работы.

2.2 Указания по подготовке к деловой игре

Начиная подготовку к деловой игре, студенту следует вдумчиво, не торопясь вновь прочитать ее сценарий, представить себя в роли соответствующего должностного или иного лица, вообразить, как бы действовал в данной ситуации, если бы реально занимал эту должность, какими знаниями, навыками и умениями должен был бы обладать, какие полномочия были бы необходимы для успешного исполнения должностных (служебных) обязанностей. После осуществления такого умственного процесса Вам станет ясно, что Вы имеете весьма смутное представление об особенностях и характере деятельности должностного лица, которого Вы будете представлять на игре. Это убедит Вас в необходимости основательной подготовки к деловой игре.

2.3 Указания по подготовке к разбору практических ситуаций

Разбор практических ситуаций - метод изучения ситуаций из опыта практической деятельности организации. Это один из самых старых и испытанных методов активного обучения навыкам анализа проблем и подготовки решений. Цель этого метода - научить слушателей, как при самостоятельной работе, так и при работе в группе анализировать информацию, структурировать ее, выявлять ключевые проблемы, генерировать альтернативные пути решения, оценивать их, выбирать оптимальные и выработать программы действий. Метод позволяет слушателям развивать навыки анализа, диагностики и принятия решений, которые позволят им быть более успешными при решении похожих проблем в своей профессиональной деятельности.

Для этого обучающийся изучает основную и дополнительную литературу, публикации, информацию из Интернет-ресурсов. Эффективность подготовки обучающегося к разбору практической ситуации зависит от качества ознакомления с рекомендованной литературой. Для подготовки к разбору практических ситуаций, обучающемуся необходимо ознакомиться с материалом, посвященным теме занятия. В учебнике или другой рекомендованной литературе обратить внимание на усвоение основных понятий, выявить неясные вопросы и подобрать дополнительную литературу для их освещения. В среднем, подготовка к дискуссии по одному занятию занимает от 2 до 4 часов в зависимости от сложности темы и особенностей организации обучающимся своей самостоятельной работы.

3 Указания для самостоятельной работы студентов

Самостоятельная работа – это планируемая работа студентов, выполняемая по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия.

Самостоятельная работа студентов организуется на основе целей и задач программы курса «Основы принятия управленческих решений» и направлена на систематизацию и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений студентов, формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации. Самостоятельная работа студентов способствует развитию познавательных способностей и активности, творческой инициативы студентов.

При планировании собственного времени для изучения данной дисциплины студенты могут ориентироваться на рабочую программу, которая имеется на выпускающих кафедрах и в деканатах.

Перечень тем и видов самостоятельной работы студентов при изучении курса «Основы принятия управленческих решений» приведен в таблице 2.

Таблица 2

Перечень тем и виды контроля самостоятельной работы

№ п/п	Номер раздела дисциплины	Тема	Вид СРС
1	2	6	7
1	1	Сущность и содержание управленческого решения	Подготовка к практическому занятию (обсуждение кейса, подготовка к тестированию и обсуждению практических ситуаций)
2	1	Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования	Подготовка к практическому занятию (обсуждение кейса, подготовка к тестированию и обсуждению практических ситуаций)
3	1	Условия обеспечения качества и эффективности управленческих решений	Подготовка к практическому занятию (подготовка к тестированию и обсуждению практических ситуаций)
4	2	Технология процесса разработки управленческих решений	Подготовка к практическому занятию (подготовка к обсуждению практических ситуаций)
5	2	Принятие последовательных управленческих решений	Подготовка к практическому занятию (обсуждение кейса, подготовка к тестированию)
6	2	Методы многокритериальной оптимизации управленческих решений	Подготовка к практическому занятию (обсуждение кейса, подготовка к тестированию)
7	2	Принятие управленческого решения в конфликтных ситуациях	Подготовка к практическому занятию (обсуждение кейса, подготовка к тестированию)
8	2	Экспертные методы принятия управленческих решений	Подготовка к практическому занятию (обсуждение кейса, подготовка к тестированию)
9	1-2	-	Подготовка к зачету

Перед выполнением самостоятельной работы студент должен ознакомиться с материалом, данным в лекционном курсе, изучить рекомендованную литературу.

В процессе организации самостоятельной работы большое значение имеют консультации преподавателя, в ходе которых, можно решить проблемы изучаемого курса, уточнить наиболее сложные вопросы.

При освоении дисциплины используются следующие виды самостоятельных работ:

- аудиторная под руководством преподавателя (самостоятельная работа студента на лекции, решение задач по предложенной методике);
- внеаудиторная (подготовка к тестированию, разбору практических ситуаций, подготовка к зачёту).

3.1 Самостоятельная работа студента на лекции

Студенту следует быть готовым к лекции для ее записи до прихода лектора в аудиторию.

Результативность познавательной деятельности студента при слушании в полной мере зависит от направленности его внимания. При слушании лекции проявляются различные свойства внимания: устойчивость, концентрация, объем, распределение, переключение.

Способность слушать, творчески воспринимать излагаемый материал – это необходимое условие для его понимания, что требует умственного напряжения, волевых усилий. В процессе лекционного занятия студент должен выделять важные моменты, выводы, анализировать основные положения.

Эффективное слушание – важное условие правильного составления конспекта. Правильно организованное конспектирование способствует дальнейшей подготовки к экзамену.

Самостоятельная работа студента на лекции заключается в выделении главного материала, избегая механического записывания.

Таким образом, на лекции студент должен совместить два момента: внимательно слушать лектора, прикладывая максимум усилий для понимания излагаемого материала и одновременно вести его осмысленную запись.

3.2 Самостоятельная работа студента над лекцией

Прослушанный материал лекции студент должен проработать. Насколько эффективно он это сделает, зависит и прочность усвоения знаний, и, соответственно, качество восприятия предстоящей лекции, так как он более целенаправленно будет её слушать. Опыт показывает, что только многогранная, планомерная и целенаправленная обработка лекционного материала обеспечивает его надежное закрепление в долговременной памяти человека. Необходим систематический труд в течение всего семестра. Повторение нужно разнообразить. При первом повторении изучаются все параграфы и абзацы, при втором, возможно, будет достаточно рассмотреть только отдельные параграфы, а в дальнейшем лишь тему лекции.

Многое определяется памятью человека. Различают три её типа: зрительная, слуховая и двигательная.

Люди со зрительной памятью хорошо усваивают зрительные образы, иллюстрации, точно помнят расположение текста, оформление записи. Студент, обладающий слуховой памятью, перечитывает записи вслух, стремится пересказать текст. Люди с двигательной памятью работают над изучаемым материалом с карандашом в руках, рисуя схемы, делая выписки и наброски. Независимо от того, какой тип памяти преобладает, желательно использовать все типы памяти. Механического заучивания следует избегать. Зубрежку нельзя назвать учением уже потому, что она создает внутреннее сопротивление, какому бы то ни было запоминанию и, конечно уменьшает память.

4 Указание по работе с учебной и научной литературой

Проблемы управления принятия управленческих решений раскрываются в огромном количестве литературы.

Важной предпосылкой результативности и качества работы студента является умение извлечь из подобранного материала нужные сведения, быстро сориентироваться в них и рационально ими распорядиться.

Для изучения курса основы принятия управленческих решений и подготовки к занятиям и различным формам контроля, а также самостоятельного изучения в целях самообразования, рекомендуется не ограничиваться только представленным перечнем источников. Он может быть заменен или дополнен любыми учебными и учебно-методическими материалами, доступными обучающимся, если в них отражены выделяемые темы и вопросы для изучения. При выборе дополнительных источников особое внимание нужно уделить тем, которые снабжены грифами УМО и рекомендованы для изучения в системе высшего образования.

4.1 Указания по работе с конспектами

Для более прочного усвоения знаний лекцию необходимо конспектировать. При оформлении конспекта лекции студентам рекомендуется оставлять поля, где им следует записывать вопросы, которые могут возникнуть в процессе слушания, чтобы получить на них ответы при самостоятельной проработке материала лекции, при изучении рекомендованной литературы или непосредственно у преподавателя в конце лекции.

Умение слушать лекцию и правильно её конспектировать, систематически, добросовестно и осознанно работать над конспектом с привлечением дополнительных источников – залог успешного усвоения учебного материала.

5 Промежуточный контроль

5.1 Вопросы для подготовки к зачёту

1. Понятие об управленческом решении, его содержание. Место управленческих решений в процессе управления. Коррупция: основные понятия

2. Функции решения в методологии и организации процесса управления (направляющая, координирующая, мотивирующая и т.д.). Сочетание формального и неформального аспектов в разработке решений.

3. Особенности разработки и реализации управленческих решений. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основы принятия управленческого решения.

4. Современные концепции и принципы выработки решения. Зависимость принятия решения в организациях от типа менеджмента.

5. Типы менеджмента по взаимодействию с объектом управления и алгоритмы принятия решения при различных типах менеджмента.

6. Характеристика основных типов управленческих решений: по используемым методам, по творческому вкладу, по степени формализации проблем. Понятия "ситуация" и "проблема".

7. Ситуационные концепции управления процессом принятия решений. Классификация ситуаций и проблем, возникающих в деятельности организации.

8. Типология управленческих решений. Классификация управленческих решений. Классификационные признаки управленческих решений.

9. Применение различных научных подходов к разработке и принятию решений. Системный подход как основополагающий в принятии управленческих решений.

10. Факторы и требования к качеству управленческих решений. Организационно-психологические предпосылки качества решений.

11. Факторы сопоставимости альтернативных вариантов решений. Правила и технология обеспечения сопоставимости.

12. Экономическая эффективность управленческих решений

13. Основные этапы разработки управленческих решений. Подготовка к разработке управленческого решения.

14. Организация разработки решений. Разработка управленческого решения. Организационный аспект принятия решения.
15. Критерии выбора альтернатив. Выбор альтернатив и принятие решения.
16. Последовательность принятия решений. Целевая ориентация управленческих решений
17. Сущность и область применения метода «дерева решений». Последовательность в принятии решений.
18. Принципы построения «дерева» решений. Элементы «дерева».
19. Одноуровневые и многоуровневые «деревья» решений. Отображение альтернатив управленческого решения на «дереве».
20. Ранжирование альтернатив. Виды шкал ранжирования. Применение функции ценности для оценки альтернатив. Методы построения функции ценности.
21. Использование кривых безразличия при построении функции ценности альтернатив. Экономическое содержание точки идеала при построении функции ценности.
22. Метод целевого программирования и его применение при выборе оптимального управленческого решения.
23. Характеристика условий конфликтной ситуации. Типология конфликтов. Диагностика возможных конфликтов.
24. Латентные конфликты, методы их выявления. Разработка мер по предупреждению и разрешению конфликтных ситуаций.
25. Суть и особенности экспертных методов. Требования, предъявляемые к эксперту. Особенности и принципы организации экспертных групп.
26. Групповая и индивидуальная экспертиза.
27. Индивидуальные оценки альтернатив экспертами.
28. Методы получения количественных и качественных экспертных оценок.
29. Способы определения компетентности экспертов.
30. Принятие решений на основе групповой оценки альтернативных вариантов.

5.2 Указания по организации самоконтроля учащихся

Самоконтроль – неотъемлемая часть процесса формирования умений и навыков на всех этапах обучения, охватывающая контрольно-оценочную деятельность учащихся при овладении умениями и навыками.

Будучи необходимым условием формирования умений и навыков всех видов, самоконтроль одновременно является и одной из важных задач обучения. Умение контролировать свою работу помогает учащемуся приобретать, углублять и расширять знания, успешно овладевать профессией.

По дисциплине «Основы принятия управленческих решений» разработан ряд самостоятельных работ и индивидуальных заданий разных видов.

Ниже приводится тематическая структура заданий и контрольные вопросы по разделам курса.

Тематическая структура заданий и контрольные вопросы для самоконтроля

Раздел 1. Управленческое решение: основные понятия

Тема 1. «Сущность и содержание управленческого решения».

Понятие об управленческом решении, его содержание. Место управленческих решений в процессе управления. Функции решения в методологии и организации процесса управления (направляющая, координирующая, мотивирующая и т.д.). Сочетание формального и неформального аспектов в разработке решений. Особенности разработки и реализации управленческих решений. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основы принятия управленческого решения. Современные концепции и принципы выработки решения. Зависимость принятия решения в организациях от типа менеджмента. Типы менеджмента по

взаимодействию с объектом управления и алгоритмы принятия решения при различных типах менеджмента. Коррупция: основные понятия

Вопросы для самоконтроля:

1. Что следует понимать под «решением»?
2. Дайте определение понятию «управленческое решение».
3. Какие интересы затрагивает управленческое решение?
4. Опишите экономическую и организационную сущность управленческих решений
5. Охарактеризуйте социальную, правовую и технологическую сущность управленческих решений.
6. Что следует понимать под коррупцией?

Тема 2. «Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования». Характеристика основных типов управленческих решений: по используемым методам, по творческому вкладу, по степени формализации проблем. Понятия "ситуация" и "проблема". Ситуационные концепции управления процессом принятия решений. Классификация ситуаций и проблем, возникающих в деятельности организации. Типология управленческих решений. Классификация управленческих решений. Классификационные признаки управленческих решений.

Вопросы для самоконтроля:

1. Опишите классификацию управленческих решений по содержанию, длительности действия, виду лица, принимающего решение
2. Охарактеризуйте классификацию управленческих решений по степени определенности используемой информации, степени уникальности, степени проявления творчества.
3. Опишите классификацию управленческих решений по степени сложности решения, виду зависимости переменных от времени, степени охвата объекта управления
4. Перечислите основные требования, предъявляемые к управленческому решению.
5. Опишите требование, предъявляемое к управленческому решению «экономичность и эффективность».

Тема 3. «Условия обеспечения качества и эффективности управленческих решений».

Применение различных научных подходов к разработке и принятию решений. Системный подход как основополагающий в принятии управленческих решений. Факторы и требования к качеству управленческих решений. Организационно-психологические предпосылки качества решений. Факторы сопоставимости альтернативных вариантов решений. Правила и технология обеспечения сопоставимости. Экономическая эффективность управленческих решений

Вопросы для самоконтроля:

1. Перечислите основные условия, которые обеспечивает высокое качество и эффективность управленческого решения.
2. Опишите свойства управленческих решений.
3. Какими факторами обеспечивается научная обоснованность решения?
4. Перечислите основные причины невыполнения решений.
5. От чего зависит эффективность управленческого решения.

Раздел 2. Процесс принятия управленческого решения

Тема 4. «Технология процесса разработки управленческих решений».

Основные этапы разработки управленческих решений. Подготовка к разработке управленческого решения. Организация разработки решений. Разработка управленческого решения. Организационный аспект принятия решения. Критерии выбора альтернатив. Выбор альтернатив и принятие решения. Последовательность принятия решений. Целевая ориентация управленческих решений

Вопросы для самоконтроля:

1. Что следует понимать под термином «Технология разработки управленческого решения»?

2. Опишите этапы процесса разработки и принятия управленческих решений.
3. Каких правил следует придерживаться при формировании множества альтернатив решений.
4. Перечислите и опишите факторы, ограничения, определяющие технологию разработки и принятия управленческих решений.
5. Перечислите и опишите критерии, определяющие технологию разработки и принятия управленческих решений.

Тема 5. «Принятие последовательных управленческих решений».

Сущность и область применения метода «дерева решений». Последовательность в принятии решений. Принципы построения «деревьев» решений. Элементы «дерева». Одноуровневые и многоуровневые «деревья» решений. Отображение альтернатив управленческого решения на «дереве».

Вопросы для самоконтроля:

1. Опишите классический подход к принятию управленческого решения
2. Охарактеризуйте этап принятия управленческого решения «определение проблемы».
3. Охарактеризуйте этап принятия управленческого решения «обнаружение проблемы».
4. Опишите этап принятия управленческого решения «оценка проблемы».
5. Охарактеризуйте этап принятия управленческого решения «выявление ограничений и определение альтернатив», «принятие решения».

Тема 6. «Методы многокритериальной оптимизации управленческих решений».

Ранжирование альтернатив. Виды шкал ранжирования. Применение функции ценности для оценки альтернатив. Методы построения функции ценности. Использование кривых безразличия при построении функции ценности альтернатив. Экономическое содержание точки идеала при построении функции ценности. Метод целевого программирования и его применение при выборе оптимального управленческого решения.

Вопросы для самоконтроля:

1. Что следует понимать под ценностной неопределённостью?
2. В рамках каких подходов может быть реализована методика исследования задач принятия решений.
3. Охарактеризуйте понятие «указание нижних границ критериев».
4. Опишите понятие «субоптимизация».
5. Охарактеризуйте понятие «лексикографическая оптимизация», «Метод последовательных уступок».

Тема 7. «Принятие управленческого решения в конфликтных ситуациях».

Характеристика условий конфликтной ситуации. Типология конфликтов. Диагностика возможных конфликтов. Латентные конфликты, методы их выявления.

Разработка мер по предупреждению и разрешению конфликтных ситуаций.

Вопросы для самоконтроля:

1. Что следует понимать под управлением конфликта?
2. Перечислите этапы управления конфликта.
3. Перечислите внешние проявления конфликта.
4. Что предполагает анализ конфликтной ситуации?
5. Перечислите и опишите способы управления конфликтными ситуациями.

Тема 8. «Экспертные методы принятия управленческих решений».

Суть и особенности экспертных методов. Требования, предъявляемые к эксперту. Особенности и принципы организации экспертных групп. Групповая и индивидуальная экспертиза. Индивидуальные оценки альтернатив экспертами. Методы получения количественных и качественных экспертных оценок. Способы определения компетентности экспертов. Принятие решений на основе групповой оценки альтернативных вариантов.

Вопросы для самоконтроля:

1. Что следует понимать под методами экспертных оценок?

2. Дайте определение понятию «индивидуальные и коллективные оценки».
3. Опишите метод Дельфи.
4. Охарактеризуйте метод сценариев.
5. Опишите метод «мозговой штурм».

5.3. Рекомендации по подготовке к зачёту

Зачёт – как форма контроля и организации обучения служит приёмом проверки степени усвоения учебного материала, практических занятий, качества усвоения обучающимися отдельных разделов учебной программы, сформированности умений и навыков.

Подготовка обучающихся к зачету включает три стадии:

- самостоятельная работа в течение семестра;
- непосредственная подготовка в дни, предшествующие зачету;
- подготовка к ответу на вопросы, содержащиеся в программных заданиях.

Залогом успешной сдачи являются систематические добросовестные занятия в течение всего семестра. Конечно, в период подготовки к зачёту нужны дополнительные усилия, направленные на повторение, обобщение и систематизацию учебного материала, изученного ранее. Подготовка к зачёту для обучающихся, особенно очно-заочной формы обучения, всегда осложняется дефицитом времени.

Подготовку к зачету целесообразно начать с планирования и подбора нормативно-правовых источников и литературы. Прежде всего, следует внимательно перечитать учебную программу и программные вопросы для подготовки к зачету, чтобы выделить из них наименее знакомые. Далее должен следовать этап повторения всего программного материала. На эту работу целесообразно отвести большую часть времени. Следующим этапом является самоконтроль знания изученного материала, который заключается в устных ответах на программные вопросы, выносимые на зачет. Тезисы ответов на наиболее сложные вопросы желательно записать, так как в процессе записи включаются дополнительные моторные ресурсы памяти.

Предложенная методика непосредственной подготовки к зачету может быть и изменена. Так, для обучающихся, которые считают, что они усвоили программный материал в полном объеме и уверены в прочности своих знаний, достаточно беглого повторения учебного материала. Основное время они могут уделить углубленному изучению отдельных, наиболее сложных, дискуссионных проблем.

Литература для подготовки к зачету обычно рекомендуется преподавателем. Она также может быть указана в программе курса и учебно-методических пособиях. Для полноты учебной информации и ее сравнения лучше использовать не менее двух учебников. Хорошим подспорьем здесь могут быть справочные нормативно-правовые системы.

Следует точно запоминать термины и категории, поскольку в их определениях содержатся признаки, позволяющие уяснить их сущность и отличить эти понятия от других.

В ходе подготовки к зачету обучающимся необходимо обращать внимание не только на уровень запоминания, но и на степень понимания категорий и реальных проблем в сфере проектирования. А это достигается не простым заучиванием, а усвоением прочных, систематизированных знаний, аналитическим мышлением. Следовательно, непосредственная подготовка к зачету должна в разумных пропорциях сочетать и запоминание, и понимание программного материала.

Зачёт проводится устно в объёме учебной программы. Обучающимся, замеченным в помощи друг другу, а также пользующимся неразрешенными пособиями и различного рода записями, могут даваться другие или дополнительные задания.

По окончании ответа на вопросы обучающемуся могут быть заданы дополнительные и уточняющие вопросы в пределах учебного материала, вынесенного на зачёт.

Обучающемуся рекомендуется воспользоваться общими советами:

1. Используйте материалы курса и выпишите некоторые ключевые слова, имена и методы.

2. Найдите цели и выводы в каждом разделе – они обычно содержат основные результаты и составляют основу для вопросов.

Обучающемуся на зачете при себе необходимо иметь зачетную книжку, ручку и листок бумаги.

Для получения наиболее последовательного и полного ответа обучающемуся предлагается написать письменный план (конспект) ответа, который не сдается преподавателю, но используется отвечающим при устном изложении подготовленного ответа.

На зачёте оценивается:

1. Нормы и правила речевого этикета.
2. Последовательность и логичность построения ответа.
3. Способность к коммуникации с целью быть понятым.
4. Владение терминологическим аппаратом.
5. Информированность и широта знания предметной области.

5.4 Методика применения рейтинговой системы и критерии оценки работы обучающегося

Целью текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся является комплексная оценка результатов обучения обучающихся при освоении основной профессиональной образовательной программы.

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся осуществляется с использованием рейтинговой системы оценки.

Задачами текущего контроля успеваемости являются:

- повышение мотивации обучающихся к учебной деятельности;
- стимулирование систематической работы обучающихся.

Нормативный рейтинг дисциплины за учебный семестр составляет 100 баллов. По итогам учебного семестра баллы рейтинга могут быть переведены в пятибалльную систему оценивания по следующей шкале:

- 91-100 баллов – «отлично»;
- 76-90 баллов – «хорошо»;
- 61-75 баллов – «удовлетворительно»;
- 60 баллов и менее – «неудовлетворительно» / «не зачтено»;
- 61 балл и более «зачтено».

При условии выполнения контрольных мероприятий, пропущенных по уважительной причине, в течении учебного семестра, преподаватель добавляет набранные баллы к результатам следующей текущей аттестации.

5.4.1 Критерии оценки тестовых заданий

За правильный ответ количество баллов 1 задания – 1.

5.4.2 Критерии оценки решения практических ситуаций

- балл 4 выставляется обучающемуся, если раскрыты все обсуждаемые вопросы в письменной форме;

- балл 2 выставляется обучающемуся, если обсуждаемые вопросы раскрыты частично в письменной форме;

- балл 0 выставляется обучающемуся, если в обсуждении не принималось участие и нет письменного ответа на обсуждаемые вопросы.

5.4.3 Критерии оценки решения кейс-заданий

- балл 2 выставляется обучающемуся, если раскрыты все обсуждаемые вопросы в письменной форме;
- балл 1 выставляется обучающемуся, если обсуждаемые вопросы раскрыты частично в письменной форме;
- балл 0 выставляется обучающемуся, если в обсуждении не принималось участие и нет письменного ответа на обсуждаемые вопросы.

5.4.4 Критерии оценки участия в деловой игре

- балл 6 выставляется обучающемуся, если принималось активное участие в решении поставленных задач;
- балл 3 выставляется обучающемуся, если обсуждаемые вопросы раскрыты частично;
- балл 0 выставляется обучающемуся, если в обсуждении не принималось участие.

6 6. Учебно-методическое обеспечение дисциплины

1. Филинов-Чернышев, Н. Б. Разработка и принятие управленческих решений: учебник и практикум для вузов / Н. Б. Филинов-Чернышев. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2019. - 324 с. - (Бакалавр и магистр. Академический курс). - ISBN 978-5-534-03558-2. - Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. - URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/433919>

2. 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 общей редакцией В. И. Бусова. - Москва: Издательство Юрайт, 2019. - 279 с. - (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03859-0. - Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. - URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/432942>

3. Бусов, В. И. Управленческие решения: учебник для академического бакалавриата / В. И. Бусов. - Москва: Издательство Юрайт, 2019. - 254 с. - (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-01436-5. - Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. - URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/431837>

Планируемые результаты обучения для формирования компетенции и критерии их оценивания

Дисциплина Основы принятия управленческих решений

Код, направление подготовки/специальность 21.03.01 Нефтегазовое дело

Профиль «Эксплуатация и обслуживание объектов добычи нефти», «Строительство и обслуживание систем транспорта, хранения и сбыта углеводородов», «Бурение нефтяных и газовых скважин»

Код компетенции	Код и наименование результата обучения по дисциплине	Критерии оценивания результатов обучения			
		менее 61 баллов	61 – 75 баллов	76 – 90 баллов	91 – 100 баллов
1	2	3	4	5	6
УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	Знать: технологию формулировки и аргументации управленческих решений, в том числе с применением философского понятийного аппарата (УК-1.36)	Не знает технологию формулировки и аргументации управленческих решений, в том числе с применением философского понятийного аппарата	Демонстрирует отдельные знания технологии формулировки и аргументации управленческих решений, в том числе с применением философского понятийного аппарата	Демонстрирует достаточные знания технологии формулировки и аргументации управленческих решений, в том числе с применением философского понятийного аппарата	Демонстрирует исчерпывающие знания технологии формулировки и аргументации управленческих решений, в том числе с применением философского понятийного аппарата
	Уметь: разрабатывать и принимать управленческие решения на основе критического анализа и синтеза информации в рамках поставленной задачи, в том числе с применением философского понятийного аппарата при формулировке решений и их аргументации (УК-1.У6)	Не умеет разрабатывать и принимать управленческие решения на основе критического анализа и синтеза информации в рамках поставленной задачи, в том числе с применением философского понятийного аппарата при формулировке решений и их аргументации	Умеет разрабатывать и принимать управленческие решения на основе фрагментарного критического анализа и синтеза информации в рамках поставленной задачи, в том числе с применением философского понятийного аппарата при формулировке решений и их аргументации, допуская значительные неточности и погрешности	Умеет разрабатывать и принимать управленческие решения на основе фрагментарного критического анализа и синтеза информации в рамках поставленной задачи, в том числе с применением философского понятийного аппарата при формулировке решений и их аргументации, с допущением некоторых ошибок в процессе	В совершенстве умеет разрабатывать и принимать управленческие решения на основе критического анализа и синтеза информации в рамках поставленной задачи, в том числе с применением философского понятийного аппарата при формулировке решений и их аргументации

Код компетенции	Код и наименование результата обучения по дисциплине	Критерии оценивания результатов обучения			
		менее 61 баллов	61 – 75 баллов	76 – 90 баллов	91 – 100 баллов
1	2	3	4	5	6
	Владеть: навыками принятия управленческих решений, аргументированного обоснования их целесообразности, эффективности на основе грамотно выстроенных выводов и суждений, в том числе с применением философского понятийного аппарата (УК-1.В6)	Не владеет навыками принятия управленческих решений, аргументированного обоснования их целесообразности, эффективности на основе грамотно выстроенных выводов и суждений, в том числе с применением философского понятийного аппарата	Владеет навыками принятия управленческих решений, фрагментарного аргументированного обоснования их целесообразности, эффективности на основе выводов и суждений, в том числе с применением философского понятийного аппарата, допуская при этом ряд ошибок	Хорошо владеет навыками принятия управленческих решений, аргументированного обоснования их целесообразности, эффективности на основе грамотно выстроенных выводов и суждений, в том числе с применением философского понятийного аппарата, допуская незначительные управленческие ошибки	В совершенстве владеет навыками принятия управленческих решений, аргументированного обоснования их целесообразности, эффективности на основе грамотно выстроенных выводов и суждений, в том числе с применением философского понятийного аппарата
УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	Знать: способы проведения декомпозиции сложной задачи до уровня конкретных заданий, позволяющих достичь поставленных целей в процессе разработки и принятия управленческих решений (УК-2.32)	Не знает способы проведения декомпозиции сложной задачи до уровня конкретных заданий, позволяющих достичь поставленных целей в процессе разработки и принятия управленческих решений	Демонстрирует отдельные знания способов проведения декомпозиции сложной задачи до уровня конкретных заданий, позволяющих достичь поставленных целей в процессе разработки и принятия управленческих решений	Демонстрирует достаточные знания способов проведения декомпозиции сложной задачи до уровня конкретных заданий, позволяющих достичь поставленных целей в процессе разработки и принятия управленческих решений	Демонстрирует исчерпывающие знания способов проведения декомпозиции сложной задачи до уровня конкретных заданий, позволяющих достичь поставленных целей в процессе разработки и принятия управленческих решений
	Знать: методы определения потребности в ресурсах при разработке и принятии управленческих решений в рамках решаемой задачи в области профессиональной деятельности (УК-2.33)	Не знает методы определения потребности в ресурсах при разработке и принятии управленческих решений в рамках решаемой задачи в области профессиональной деятельности	Демонстрирует частичные знания по методам определения потребности в ресурсах при разработке и принятии управленческих решений в рамках решаемой задачи в области профессиональной деятельности	Демонстрирует достаточные знания по методам определения потребности в ресурсах при разработке и принятии управленческих решений в рамках решаемой задачи в области профессиональной деятельности	Демонстрирует исчерпывающие знания по методам определения потребности в ресурсах при разработке и принятии управленческих решений в рамках решаемой задачи в области профессиональной деятельности

Код компетенции	Код и наименование результата обучения по дисциплине	Критерии оценивания результатов обучения			
		менее 61 баллов	61 – 75 баллов	76 – 90 баллов	91 – 100 баллов
1	2	3	4	5	6
	Знать: алгоритм разработки и принятия управленческих решений при решении задач в области профессиональной деятельности (УК-2.35)	Не знает алгоритм разработки и принятия управленческих решений при решении задач в области профессиональной деятельности	Демонстрирует частичные знания по отдельным этапам алгоритма разработки и принятия управленческих решений при решении задач в области профессиональной деятельности	Демонстрирует достаточные знания отдельным этапам алгоритма разработки и принятия управленческих решений при решении задач в области профессиональной деятельности	Демонстрирует исчерпывающие знания по этапам алгоритма разработки и принятия управленческих решений при решении задач в области профессиональной деятельности
	Уметь: проводить декомпозицию сложной задачи до уровня конкретных заданий, позволяющих достичь поставленных целей в процессе разработки и принятия управленческих решений (УК-2.У2)	Не умеет проводить декомпозицию сложной задачи до уровня конкретных заданий, позволяющих достичь поставленных целей в процессе разработки и принятия управленческих решений	Умеет проводить декомпозицию сложной задачи до уровня конкретных заданий, позволяющих достичь поставленных целей в процессе разработки и принятия управленческих решений, допуская значительные неточности и погрешности	Умеет проводить декомпозицию сложной задачи до уровня конкретных заданий, позволяющих достичь поставленных целей в процессе разработки и принятия управленческих решений, с допущением некоторых ошибок в процессе	В совершенстве умеет проводить декомпозицию сложной задачи до уровня конкретных заданий, позволяющих достичь поставленных целей в процессе разработки и принятия управленческих решений
	Уметь: соотносить сложность решаемой задачи со сложностью метода определения потребности в ресурсах при разработке и принятии управленческих решений в рамках решаемой задачи (УК-2.У3)	Не умеет соотносить сложность решаемой задачи со сложностью метода определения потребности в ресурсах при разработке и принятии управленческих решений в рамках решаемой задачи	Умеет соотносить сложность решаемой задачи со сложностью метода определения потребности в ресурсах при разработке и принятии управленческих решений в рамках решаемой задачи, допуская значительные неточности и погрешности	Умеет соотносить сложность решаемой задачи со сложностью метода определения потребности в ресурсах при разработке и принятии управленческих решений в рамках решаемой задачи, с допущением некоторых ошибок в процессе	В совершенстве умеет соотносить сложность решаемой задачи со сложностью метода определения потребности в ресурсах при разработке и принятии управленческих решений в рамках решаемой задачи
	Уметь: выстраивать последовательность работ по разработке и принятию управленческих решений в алгоритм решения поставленной задачи (УК-2.У5)	Не умеет выстраивать последовательность работ по разработке и принятию управленческих решений в алгоритм решения поставленной задачи	Умеет выстраивать последовательность работ по разработке и принятию управленческих решений в алгоритм решения поставленной задачи, допуская значительные неточности и погрешности	Умеет выстраивать последовательность работ по разработке и принятию управленческих решений в алгоритм решения поставленной задачи, с допущением некоторых ошибок в процессе	В совершенстве умеет выстраивать последовательность работ по разработке и принятию управленческих решений в алгоритм решения поставленной задачи

Код компетенции	Код и наименование результата обучения по дисциплине	Критерии оценивания результатов обучения			
		менее 61 баллов	61 – 75 баллов	76 – 90 баллов	91 – 100 баллов
1	2	3	4	5	6
	Владеть: практическими навыками декомпозиции поставленной задачи до уровня конкретных заданий в рамках разработки и принятия управленческих решений (УК-2.В2)	Не владеет навыками декомпозиции поставленной задачи до уровня конкретных заданий в рамках разработки и принятия управленческих решений	Владеет навыками декомпозиции поставленной задачи до уровня конкретных заданий в рамках разработки и принятия управленческих решений, допуская ряд управленческих ошибок	Хорошо владеет навыками декомпозиции поставленной задачи до уровня конкретных заданий в рамках разработки и принятия управленческих решений, допуская незначительные ошибки	В совершенстве владеет практическими навыками декомпозиции поставленной задачи до уровня конкретных заданий в рамках разработки и принятия управленческих решений
	Владеть: навыками обоснования потребности в ресурсах для реализации принятых управленческих решений, направленных на достижение поставленных целей и решения задач в области профессиональной деятельности (УК-2.В3)	Не владеет навыками обоснования потребности в ресурсах для реализации принятых управленческих решений, направленных на достижение поставленных целей и решения задач в области профессиональной деятельности	Владеет навыками обоснования потребности в ресурсах для реализации принятых управленческих решений, направленных на достижение поставленных целей и решения задач в области профессиональной деятельности, допуская ряд управленческих ошибок	Хорошо владеет навыками обоснования потребности в ресурсах для реализации принятых управленческих решений, направленных на достижение поставленных целей и решения задач в области профессиональной деятельности, допуская незначительные ошибки	В совершенстве владеет навыками обоснования потребности в ресурсах для реализации принятых управленческих решений, направленных на достижение поставленных целей и решения задач в области профессиональной деятельности
	Владеть: практическими навыками алгоритмизации процесса разработки и принятия управленческих решений при достижении поставленных целей и задач в области профессиональной деятельности (УК-2.В5)	Не владеет навыками алгоритмизации процесса разработки и принятия управленческих решений при достижении поставленных целей и задач в области профессиональной деятельности	Владеет навыками алгоритмизации процесса разработки и принятия управленческих решений при достижении поставленных целей и задач в области профессиональной деятельности, допуская ряд управленческих ошибок	Хорошо владеет навыками алгоритмизации процесса разработки и принятия управленческих решений при достижении поставленных целей и задач в области профессиональной деятельности, допуская незначительные ошибки	В совершенстве владеет навыками алгоритмизации процесса разработки и принятия управленческих решений при достижении поставленных целей и задач в области профессиональной деятельности

Код компетенции	Код и наименование результата обучения по дисциплине	Критерии оценивания результатов обучения			
		менее 61 баллов	61 – 75 баллов	76 – 90 баллов	91 – 100 баллов
1	2	3	4	5	6
УК-5. Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах.	Знать: способы разрешения конфликтных ситуаций, возникающих в процессе подготовки и реализации управленческих решений в области профессиональной деятельности (УК-5.37)	Не знает способы разрешения конфликтных ситуаций, возникающих в процессе подготовки и реализации управленческих решений в области профессиональной деятельности	Демонстрирует отдельные знания способов разрешения конфликтных ситуаций, возникающих в процессе подготовки и реализации управленческих решений в области профессиональной деятельности	Демонстрирует достаточные знания способов разрешения конфликтных ситуаций, возникающих в процессе подготовки и реализации управленческих решений в области профессиональной деятельности	Демонстрирует исчерпывающие знания способов разрешения конфликтных ситуаций, возникающих в процессе подготовки и реализации управленческих решений в области профессиональной деятельности
	Знать: способы взаимодействия при личном и групповом общении при разработке и реализации управленческих решений в области выполнения профессиональных задач (УК-5.38)	Не знает способы взаимодействия при личном и групповом общении при разработке и реализации управленческих решений в области выполнения профессиональных задач	Демонстрирует отдельные знания способов взаимодействия при личном и групповом общении при разработке и реализации управленческих решений в области выполнения профессиональных задач	Демонстрирует достаточные знания способов взаимодействия при личном и групповом общении при разработке и реализации управленческих решений в области выполнения профессиональных задач	Демонстрирует исчерпывающие знания способов взаимодействия при личном и групповом общении при разработке и реализации управленческих решений в области выполнения профессиональных задач
	Уметь: подбирать способ разрешения конфликтной ситуации в зависимости от условий ее возникновения и степени сложности в процессе подготовки и реализации управленческих решений в области профессиональной деятельности (УК-5.У7)	Не умеет подбирать способ разрешения конфликтной ситуации в зависимости от условий ее возникновения и степени сложности в процессе подготовки и реализации управленческих решений в области профессиональной деятельности	Умеет подбирать способ разрешения конфликтной ситуации в зависимости от условий ее возникновения и степени сложности в процессе подготовки и реализации управленческих решений в области профессиональной деятельности, допуская значительные неточности и погрешности	Умеет подбирать способ разрешения конфликтной ситуации в зависимости от условий ее возникновения и степени сложности в процессе подготовки и реализации управленческих решений в области профессиональной деятельности, с допущением некоторых ошибок в процессе	В совершенстве умеет подбирать способ разрешения конфликтной ситуации в зависимости от условий ее возникновения и степени сложности в процессе подготовки и реализации управленческих решений в области профессиональной деятельности

Код компетенции	Код и наименование результата обучения по дисциплине	Критерии оценивания результатов обучения			
		менее 61 баллов	61 – 75 баллов	76 – 90 баллов	91 – 100 баллов
1	2	3	4	5	6
	Уметь: подбирать способ взаимодействия при общении в зависимости от ситуации, ее сложности при разработке и реализации управленческих решений в области выполнения профессиональных задач (УК-5.У8)	Не умеет подбирать способ взаимодействия при общении в зависимости от ситуации, ее сложности при разработке и реализации управленческих решений в области выполнения профессиональных задач	Умеет подбирать способ взаимодействия при общении в зависимости от ситуации, ее сложности при разработке и реализации управленческих решений в области выполнения профессиональных задач, допуская значительные неточности и погрешности	Умеет подбирать способ взаимодействия при общении в зависимости от ситуации, ее сложности при разработке и реализации управленческих решений в области выполнения профессиональных задач, с допущением некоторых ошибок в процессе	В совершенстве умеет подбирать способ взаимодействия при общении в зависимости от ситуации, ее сложности при разработке и реализации управленческих решений в области выполнения профессиональных задач
	Владеть: практическими навыками разрешения конфликтных ситуаций, возникающих в процессе подготовки и реализации управленческих решений в области профессиональной деятельности (УК-5.В7)	Не владеет практическими навыками разрешения конфликтных ситуаций, возникающих в процессе подготовки и реализации управленческих решений в области профессиональной деятельности	Владеет практическими навыками разрешения конфликтных ситуаций, возникающих в процессе подготовки и реализации управленческих решений в области профессиональной деятельности, допуская ряд управленческих ошибок	Хорошо владеет практическими навыками разрешения конфликтных ситуаций, возникающих в процессе подготовки и реализации управленческих решений в области профессиональной деятельности, допуская незначительные ошибки	В совершенстве владеет практическими навыками разрешения конфликтных ситуаций, возникающих в процессе подготовки и реализации управленческих решений в области профессиональной деятельности
	Владеть: практическими навыками эффективного взаимодействия при личном и групповом общении при разработке и реализации управленческих решений в области выполнения профессиональных задач (УК-5.В8)	Не владеет практическими навыками эффективного взаимодействия при личном и групповом общении при разработке и реализации управленческих решений в области выполнения профессиональных задач	Владеет практическими навыками эффективного взаимодействия при личном и групповом общении при разработке и реализации управленческих решений в области выполнения профессиональных задач, допуская ряд управленческих ошибок	Хорошо владеет практическими навыками эффективного взаимодействия при личном и групповом общении при разработке и реализации управленческих решений в области выполнения профессиональных задач, допуская незначительные ошибки	В совершенстве владеет практическими навыками эффективного взаимодействия при личном и групповом общении при разработке и реализации управленческих решений в области выполнения профессиональных задач

Код компетенции	Код и наименование результата обучения по дисциплине	Критерии оценивания результатов обучения			
		менее 61 баллов	61 – 75 баллов	76 – 90 баллов	91 – 100 баллов
1	2	3	4	5	6
УК-10 Способен формировать нетерпимое отношение к коррупционному у поведению	Знать: сущностные характеристики, формы проявления и негативные последствия коррупции в различных сферах жизнедеятельности общества (УК-10.31)	Не знает сущностные характеристики, формы проявления и негативные последствия коррупции в различных сферах жизнедеятельности общества	Демонстрирует отдельные знания сущностных характеристик, форм проявления и негативных последствий коррупции в различных сферах жизнедеятельности общества	Демонстрирует достаточные знания сущностных характеристик, форм проявления и негативных последствий коррупции в различных сферах жизнедеятельности общества	Демонстрирует исчерпывающие знания сущностных характеристик, форм проявления и негативных последствий коррупции в различных сферах жизнедеятельности общества
	Знать: правовые основы антикоррупционной деятельности (УК-10.32)	Не знает правовые основы антикоррупционной деятельности	Демонстрирует отдельные знания правовых основ антикоррупционной деятельности	Демонстрирует достаточные знания правовых основ антикоррупционной деятельности	Демонстрирует исчерпывающие знания правовых основ антикоррупционной деятельности
	Знать: сущность, признаки, причины и предпосылки коррупционных рисков (УК-10.33)	Не знает сущность, признаки, причины и предпосылки коррупционных рисков	Демонстрирует отдельные знания сущности, признаков, причин и предпосылок коррупционных рисков	Демонстрирует достаточные знания сущности, признаков, причин и предпосылок коррупционных рисков	Демонстрирует исчерпывающие знания сущности, признаков, причин и предпосылок коррупционных рисков
	Уметь: анализировать, идентифицировать и критически оценивать коррупционную ситуацию (УК-10.У1)	Не умеет анализировать, идентифицировать и критически оценивать коррупционную ситуацию	Умеет анализировать, идентифицировать и критически оценивать коррупционную ситуацию, допуская значительные неточности и погрешности	Умеет анализировать, идентифицировать и критически оценивать коррупционную ситуацию, с допущением некоторых ошибок в процессе	В совершенстве умеет анализировать, идентифицировать и критически оценивать коррупционную ситуацию
	Уметь: формировать систему информационно-документационного обеспечения практической реализации политики противодействия коррупции (УК-10.У2)	Не умеет формировать систему информационно-документационного обеспечения практической реализации политики противодействия коррупции	Умеет формировать систему информационно-документационного обеспечения практической реализации политики противодействия коррупции, допуская значительные неточности и погрешности	Умеет формировать систему информационно-документационного обеспечения практической реализации политики противодействия коррупции, с допущением некоторых ошибок в процессе	В совершенстве умеет формировать систему информационно-документационного обеспечения практической реализации политики противодействия коррупции

Код компетенции	Код и наименование результата обучения по дисциплине	Критерии оценивания результатов обучения			
		менее 61 баллов	61 – 75 баллов	76 – 90 баллов	91 – 100 баллов
1	2	3	4	5	6
	Уметь: идентифицировать источники, причины и факторы, характерные для зон повышенного коррупционного риска (УК-10.У3)	Не умеет идентифицировать источники, причины и факторы, характерные для зон повышенного коррупционного риска	Умеет идентифицировать источники, причины и факторы, характерные для зон повышенного коррупционного риска, допуская значительные неточности и погрешности	Умеет идентифицировать источники, причины и факторы, характерные для зон повышенного коррупционного риска, с допущением некоторых ошибок в процессе	В совершенстве умеет идентифицировать источники, причины и факторы, характерные для зон повышенного коррупционного риска
	Владеть: современными методами диагностики, анализа, прогноза и решения проблем противодействия коррупции (УК-10.В1)	Не владеет современными методами диагностики, анализа, прогноза и решения проблем противодействия коррупции	Владеет современными методами диагностики, анализа, прогноза и решения проблем противодействия коррупции, допуская ряд управленческих ошибок	Хорошо владеет современными методами диагностики, анализа, прогноза и решения проблем противодействия коррупции, допуская незначительные ошибки	В совершенстве владеет современными методами диагностики, анализа, прогноза и решения проблем противодействия коррупции
	Владеть: способностью применять адекватные правовые инструменты и технологии регулирующего воздействия на процесс реализации антикоррупционных управленческих решений (УК-10.В2)	Не владеет способностью применять адекватные правовые инструменты и технологии регулирующего воздействия на процесс реализации антикоррупционных управленческих решений	Владеет способностью применять адекватные правовые инструменты и технологии регулирующего воздействия на процесс реализации антикоррупционных управленческих решений, допуская ряд управленческих ошибок	Хорошо владеет способностью применять адекватные правовые инструменты и технологии регулирующего воздействия на процесс реализации антикоррупционных управленческих решений, допуская незначительные ошибки	В совершенстве владеет способностью применять адекватные правовые инструменты и технологии регулирующего воздействия на процесс реализации антикоррупционных управленческих решений
	Владеть: научными подходами и современными технологиями выявления и системного анализа зон коррупционного риска, навыками поиска соответствующих антикоррупционных управленческих решений (УК-10.В3)	Не владеет научными подходами и современными технологиями выявления и системного анализа зон коррупционного риска, навыками поиска соответствующих антикоррупционных управленческих решений	Владеет научными подходами и современными технологиями выявления и системного анализа зон коррупционного риска, навыками поиска соответствующих антикоррупционных управленческих решений, допуская ряд управленческих ошибок	Хорошо владеет научными подходами и современными технологиями выявления и системного анализа зон коррупционного риска, навыками поиска соответствующих антикоррупционных управленческих решений, допуская незначительные ошибки	В совершенстве владеет научными подходами и современными технологиями выявления и системного анализа зон коррупционного риска, навыками поиска соответствующих антикоррупционных управленческих решений

КАРТА
обеспеченности дисциплины (модуля) учебной и учебно-методической литературой

Дисциплина Основы принятия управленческих решений

Код, направление подготовки/специальность 21.03.01 Нефтегазовое дело

Профиль «Эксплуатация и обслуживание объектов добычи нефти», «Строительство и обслуживание систем транспорта, хранения и сбыта углеводородов», «Бурение нефтяных и газовых скважин»

№ п/п	Название учебного, учебно-методического издания, автор, издательство, вид издания, год издания	Количество экземпляров в БИК	Контингент обучающихся, использующих указанную литературу	Обеспеченность обучающихся литературой, %	Наличие электронного варианта в ЭБС (+/-)
1	Филинов-Чернышев, Н. Б. Разработка и принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Н. Б. Филинов-Чернышев. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 324 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-03558-2. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. https://urait.ru/bcode/470089	электр. вар.	150	100	+
2	Мкртычян, Г. А. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Г. А. Мкртычян, Н. Г. Шубнякова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 140 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-13827-6. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. https://urait.ru/bcode/477222	электр. вар.	150	100	+
3	Бусов, В. И. Управленческие решения : учебник для вузов / В. И. Бусов. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 254 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-01436-5. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. https://urait.ru/bcode/468538	электр. вар.	150	100	+
4	Румянцева, Е. Е. Противодействие коррупции : учебник и практикум для вузов / Е. Е. Румянцева. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 267 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-00252-2. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – https://urait.ru/bcode/451501	электр. вар.	150	100	+

Заведующий кафедрой



Л.К. Иляшенко

**Дополнения и изменения
к рабочей программе дисциплины (модуля)**

на 20_ - 20_ учебный год

В рабочую программу вносятся следующие дополнения (изменения):

Дополнения и изменения внес:

(должность, ученое звание, степень)

(подпись)

(И.О. Фамилия)

Дополнения (изменения) в рабочую программу рассмотрены и одобрены на заседании кафедры

(наименование кафедры)

Протокол от « ____ » _____ 20__ г. № _____

Заведующий кафедрой _____ И.О. Фамилия

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий выпускающей кафедрой/

Руководитель образовательной программы _____ И.О. Фамилия

« ____ » _____ 20__ г.