

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

ТЕОРИЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ
сборник учебно-методических материалов по дисциплине
для направления подготовки: 20.04.01 Техносферная безопасность

Благовещенск 2022

*Печатается по решению
редакционно-издательского совета
инженерно-физического факультета
Амурского государственного
Университета*

Составитель: Фролова Н.А.

Теория принятия управленческих решений: сб. учеб.-метод. материалов для направления подготовки: 20.04.01 Техносферная безопасность. / сост. Н. А. Фролова– Благовещенск: АмГУ, 2022. – 18 с.

© Амурский государственный университет, 2022
© Кафедра безопасности жизнедеятельности, 2022
© Фролова Н.А., составление

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|----|
| Введение | 4 |
| 1 Краткое изложение лекционного материала | 5 |
| 2 Методические рекомендации (указания) по конспектированию лекций | 12 |
| 3 Краткое содержание тем практических занятий | 13 |
| 4 Методические рекомендации (указания) к практическим занятиям | 14 |
| 5 Методические рекомендации (указания) для самостоятельной работы студентов | 15 |
| Заключение | 18 |

ВВЕДЕНИЕ

Разработка и принятие управленческих решений являются обязательными частями управленческого цикла, и вопросы их подготовки и реализации являются очень актуальными.

Целью сборника учебно-методических материалов является оказание помощи студентам в их учебной работе, а также выработка аналитических способностей с тем, чтобы самостоятельно формулировать проблемы и находить пути их эффективного решения.

В учебном плане направления подготовки: 20.04.01 Техносферная безопасность, где предусмотрено изучение данной дисциплины, отводятся часы на лекционный курс и курсы практических занятий.

Тематика занятий составлена в соответствии с требованиями действующих Федеральных государственных образовательных стандартов и предназначена для подготовки к занятиям студентов Амурского государственного университета направления подготовки магистратуры 20.04.01 Техносферная безопасность, изучающих дисциплину организация экологической безопасности.

Учебно-методические материалы предполагают изучение современных проблем управления, умеют анализировать социально-экономические проблемы и процессы в организации, находят оптимальные организационно-управленческие и экономические решения, в том числе в сфере управления персоналом.

Тематика занятий предполагает активную дискуссию по целому ряду вопросов. Для успешной деятельности специалисты по управлению персоналом должны иметь навыки диагностики, прогнозирования и разрешения проблем в управлении и деятельности организации, а также владеть методами принятия решений в условиях неопределенности и риска.

1 КРАТКОЕ ИЗЛОЖЕНИЕ ЛЕКЦИОННОГО МАТЕРИАЛА

Тема 1. Понятие, значение и функции управленческого решения

Цель: получить представление об понятии, значении и функции управленческого решения.

Задачи:

- 1) сформировать представление об понятии управленческого решения.

План лекции:

1. Возникновение науки об управленческих решениях.
2. Понятие и сущность управленческого решения.
3. Функции решения в методологии и организации процесса управления.

Разработка управленческих решений является важным процессом, связывающим основные функции управления: планирование, организацию, мотивацию, контроль. Именно решения, принимаемые руководителями любой организации, определяют не только эффективность ее деятельности, но и возможность устойчивого развития, выживаемость в быстро изменяющемся мире.

Управленческое решение означает подготовку совокупности оценок и выводов о текущем и будущем состоянии объекта управления и принятие уполномоченным лицом окончательного и обязательного для исполнения постановления об управляющем воздействии на объект управления. Решение рассматривается с ситуационной и процессной точек зрения. Управленческое решение – это разрешение проблемной ситуации, связанной с текущим или ожидаемым состоянием объекта управления. Как процесс решение означает поиск, идентификацию и анализ управленческих задач, изучение и прогнозирование состояния объекта управления, установление (переоценку) целей управления, разработку плана мероприятий, организации их выполнения и контроль. Организация как совокупность индивидов является объектом управления, состояние которого выступает предметом управленческого решения. Управляющее воздействие оказывается в отношении: внутренней структуры, содержания, взаимосвязей элементов, состава и взаимосвязи входных и выходных параметров объекта управления; модели поведения, организации функционирования объекта управления, а также порядка и способов взаимодействия с субъектом управления; целей управления – желаемого состояния объекта управления, а также границ целевых значений его выходных параметров; правил оценки достижения целей управления и критериев оценки соответствия выходных параметров целевым значениям; изменения значений входных параметров объекта управления.

Управленческая проблема характеризуется: множественностью целей, неопределенностью, наличием риска, сложной структурой, множественностью участников. В решении проблем участвует много сторон, имеющих разные интересы, цели и ценности.

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

Цель: познакомиться с типами управленческих решений и требованиями предъявляемые к ним.

Задачи:

- 1) сформировать представление об типах управленческих решений и требования, предъявляемые к ним;

План лекции:

1. Классификация управленческих решений.
2. Типология управленческих решений.
3. Природа процесса принятия решения.
4. Условия и факторы качества управленческих решений.
5. Параметры и условия обеспечения качества и эффективности управленческих решений.

Управленческие решения многообразны и поэтому их принято классифицировать по ряду признаков:

- по функциональной принадлежности выделяют плановые, организационные, мотивирующие, контролирующие, координирующие и др.;
- по содержанию: социально-политические, производственные, экономические, технологические и др.;
- по масштабам воздействия: общие и частные;
- по направленности воздействия: внешние и внутренние;
- по повторяемости выполнения: однотипные, разнотипные, инновационные;
- по срокам действия: постоянные, периодические, краткосрочные, долгосрочные и т.д.;
- по форме представления: письменные, устные;
- по способу разработки: индивидуальные (единоличные), коллегиальные (групповые) и т.д.;
- по степени директивности: обязательные для исполнения, рекомендательные;
- по количеству целей: одноцелевые, многоцелевые;
- по типу целей: оперативные, тактические, стратегические;
- по количеству критериев: однокритериальные, многокритериальные.

Можно привести и другие признаки типологии УР, что позволит более осознанно подойти к вопросу разработки решений и реализации их функций. В экономической литературе выделяются такие функции УР, как: направляющая, координирующая, организующая, мотивирующая.

Для принятия качественных УР важно соблюдать ряд требований:

- 1) обоснованность, т.е. УР должно быть принято с учетом всей совокупности факторов и условий, связанных с его разработкой;
- 2) конкретность, что означает четкую формулировку УР, однозначность его восприятия;
- 3) минимальное число корректировок принятия УР;
- 4) полномочность, т.е. УР должно приниматься лицом, имеющим на это право;
- 5) единство распорядительства, т.е. решение должно исходить от непосредственного руководителя;
- 6) строгая ответственность за принятые УР и их непротиворечивость;
- 7) сбалансированность прав и обязанностей лица, принимающего УР;
- 8) объективность, что предполагает учет фактического положения дел при разработке УР;
- 9) единство целей – означает, что принимаемые УР не должны противоречить целям организации;
- 10) своевременность, то есть УР должны разрабатываться и реализовываться вовремя;
- 11) научная обоснованность и аргументированность УР, что означает не только применение научных принципов и методов при их разработке, но и подкрепление их необходимой правовой, экономической и статистической информацией;
- 12) оптимальность, т.е. выбранное УР должно отвечать определенному критерию оптимальности.

Тема 3. Роль и значение лица принимающего решения (ЛПР) и информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения

Цель: сформировать представление о лицах принимающих решения (ЛПР) и информационном обеспечении процесса принятия управленческого решения.

Задачи:

- 1) сформировать представление о личности ЛПР, влияющих на выбор альтернативы и принятия решений;
- 2) сформировать представление о информационном обеспечении процесса принятия управленческого решения.

План лекции:

1. Характеристика личности ЛПР, влияющая на выбор альтернативы при принятии решений. Личностные оценки руководителя.
2. Среда принятия решения. Информационные ограничения. Поведенческие ограничения. Негативные последствия. Взаимозависимость решений.

Человек как главный элемент организации – субъект, объект и потребитель решения. Каждый человек – абсолютно уникальная личность. Работа с абсолютно уникальной личностью требует в идеальном случае разработки уникальных решений. В процессе РУР целесообразно выявить общие и уникальные (особенные) личностные качества в коллективе и определить их соотношение. С учетом общих качеств используют типовые процедуры подготовки и реализации управленческих решений, а для использования уникальных качеств применяют искусство управления, основанное на знании этих уникальных качеств и способов их применения для решения задач управления.

Любое УР в разной степени отражает индивидуальность его инициатора и систему его ценностей, потому что окончательный выбор осуществляется на основе личных предпочтений. Поэтому УР может не гармонировать с участниками его разработки и реализации.

На процесс подготовки, реализации и оценки УР влияет так называемый человеческий фактор. Влияние человеческого фактора обусловлено личностными характеристиками: внушаемостью, волей, здоровьем, опытом, особенностями мышления, ответственностью, профессионализмом, склонностью к риску, темпераментом, уровнем эмоциональности и характером внимания.

Особенный интерес с точки зрения подготовки и реализации УР представляют такие характеристики мышления человека, как широта, быстрота и гибкость. Остановимся на этих характеристиках подробнее.

Широта мышления – это характеристика синтетического характера мышления, при котором человек умеет оценить роль анализируемой вариации в общем сценарии деятельности. Данная характеристика, например, играет важную роль в эффективном применении методов «дерева решений» и «сценариев».

Быстрота мышления – характеристика, определяющая время выполнения задания относительно среднего уровня, принятого в данной компании. Работники с более быстрым мышлением разбираются в ситуации и принимают эффективные решения с меньшими затратами времени. Быстрота мышления – определяющий фактор скорости перебора вариантов, от которого в свою очередь зависит эффективность применения эвристических методов подготовки и реализации УР.

Гибкость мышления – характеризует способность человека своевременно и обоснованно переходить на новые методы разработки и реализации УР. Особенное значение при РУР имеет способность личности вовлекать в работу необходимых для ее выполнения людей, руководствуясь только здравым смыслом.

Важный фактор в деятельности организации – способность руководителя контролировать разумный романтизм, который является как источником развития организации, так и представляет собой угрозу по той причине, что способствует переоценке возможностей и чреват последующим разочарованием.

Практицизм – следствие большого опыта работы и характеризуется использованием стереотипных подходов при РУР. Оптимизм руководителя проявляется в завышенной оценке потенциала работников и должен подкрепляться высоким профессионализмом управленческой деятельности и технологическими возможностями организации. Пессимизм руководителя – это заниженная оценка потенциала работников и организации в целом. Умеренный пессимизм позволяет принимать взвешенные решения с минимальным риском.

Тема 4. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения

Цель: познакомиться с моделями, методологией и организацией процесса разработки управленческого решения.

Задачи:

- 1) сформировать знания о моделях, методологии процесса разработки управленческого решения;
- 2) изучить алгоритм процесса разработки управленческого решения.

План лекции:

1. Модели процесса разработки управленческих решений.
2. Организация и алгоритм процесса разработки управленческого решения.

Для руководителя принятие решений не является самоцелью. Главное, что должно заботить менеджера, не сам выбор альтернативы, а разрешение определенной управленческой проблемы. Для разрешения же проблемы очень часто требуется не единичное решение, а определенная последовательность решений и, главное, их осуществление. Поэтому решение — это не одномоментный акт, а результат процесса, развивающегося во времени и имеющего определенную структуру. Исходя из этого, можно дать следующее определение этого процесса.

Процесс принятия решений — это циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятии решения и организации его выполнения.

Наиболее целостное и наглядное представление о процессе принятия решений (ППР) дает схема, отражающая его основные стадии и порядок их следования.

Следует, однако, отметить, что схема эта является идеализированной моделью. Реальные процессы принятия решений, вследствие разнообразия организаций, ситуаций и проблем, требующих решения, как правило, от нее отличаются, т.е. фактически структура ППР во многом определяется ситуацией и решаемой проблемой.

Тема 5. Целеполагание в процессе разработки и принятия управленческих решений

Цель: рассмотреть целеполагание в процессе разработки и принятия управленческих решений.

Задачи:

- 1) сформировать представление о типологии целей субъектов экономической деятельности;
- 2) изучить основные Требования к целям управления.

План лекции:

1. Понятие целеполагания и цели. Типология целей субъектов экономической деятельности.
2. Требования к целям управления. Подходы к формированию критериев.

Целеполагание (выбор цели) в процессе выработки и принятия управленческих решений является одним из наиболее ответственных и определяющих элементов всей системы управления (менеджмента) и вторым среди основных этапов разработки управленческих решений.

Что же такое цель? Существуют различные определения этого понятия. Рассмотрим некоторые из них.

Цель является тем стержнем, вокруг которого формируется управленческая деятельность.

Цель — это идеальный образ желаемого, возможного и необходимого состояния управляемой системы.

Цель определяет желаемое состояние объекта. Цель указывает общее направление, в котором мы должны двигаться для достижения лучшего результата.

Цель описывает желанный конечный результат деятельности. Она выделяет ядро, главные характеристики проблемной ситуации и описывает новое, устойчивое состояние управленческого процесса.

Цели — это конкретные конечные состояния или искомые результаты, которых хотела бы достичь группа, работая вместе.

Данный перечень различных определений понятия «цель» можно продолжить. Однако и приведенных выше определений достаточно, чтобы выделить то общее, что содержится в них и наиболее адекватно характеризует цель.

Цель — это состояние объекта управления, к достижению которого стремится организация, т.е. под целью следует понимать идеальный результат деятельности в будущем. Цель определяет то, ради чего создадут систему. При этом цель всегда лежит вне системы. Она отражает реакцию среды на систему. Качество цели определяет успех или неудачу принятого решения.

Формулирование целей — процесс очень сложный. Формальных методов синтеза целей не существует. Процесс формулировки целей носит эвристический характер. Например, для коммерческих организаций основной целью является максимизация прибыли.

Чтобы цели могли быть основой для последующего планирования и действий, они должны быть функциональными и операциональными.

Функциональность целей подразумевает, что они должны быть реалистичными и реализуемыми. Это относится как к имеющимся у предприятия предпосылкам, так и к окружающей среде, в частности, к рынку.

Под *операциональностью целей* понимается то, что цели должны быть сформулированы так, чтобы они были измеримы, т.е. могли бы быть использованы для формулирования задач и проверки результатов. Это означает, что они должны включать содержание, масштаб и время.

Выбор целевой ориентации предприятия является весьма актуальной задачей, особенно в современной хозяйственной жизни, отличающейся высоким динамизмом.

Постоянные изменения на рынке вызывают необходимость постановки новых целей, а следовательно, их осуществления, что отражается на характере управленческого процесса. В связи с этим выделяются различные типы управленческого процесса, хотя строгого их соблюдения на практике может и не быть.

Определение целей решения задачи вызывает трудность, связанную с тем, что только простые решения, как правило, имеют одну цель. В большинстве решений их бывает несколько, причем возможны противоречия между ними. Наряду с новыми бывают цели, которые следует сохранить. Например, решая проблему увеличения объемов производства или снижения затрат, следует помнить об обеспечении качества продукции. В данном случае цель, которую требуется сохранить, выступает в качестве ограничения. От того, насколько точно сформулирована цель, зависит нередко и выбор пути ее достижения. Это обстоятельство имеет и психологический аспект: чем более корректно поставлена цель, тем увереннее действуют исполнители при ее реализации.

При определении целей следует учитывать весь их спектр. Однако от количества целей в значительной мере зависит сложность решения задачи, количество рассматриваемых альтернатив. Целесообразно сокращать количество целей за счет их упрощения и агрегации. Достичь этого можно следующим образом:

во-первых, выявить наличие подцелей для достижения основной и исключить из перечня целей;

во-вторых, определить реальность достижения поставленных целей; не отвечающие этому условию цели исключить;

в-третьих, объединить цели, совпадающие по своему содержанию.

Тема 6. Разработка управленческих решений с позиций управления риском

Цель: познакомиться с разработкой управленческих решений с позиций управления риском

Задачи:

- 1) сформировать представление об приемах разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска;
- 2) рассмотреть общие положения управления риском.

План лекции:

1. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
2. Общие положения управления риском. Классификация рисков.
3. Принципы выбора наилучшего решения в ситуациях риска.
4. Рекомендуемые методы компенсации риска

Разработка управленческого решения предполагает использование определенного объема информации. Полнота исходной информации, в свою очередь, обуславливает разделение управленческих решений на решения, принимаемые в условиях определенности, риска и неопределенности. Решение принимается в условиях определенности, когда руководитель точно знает результат каждого из альтернативных вариантов решения. Примером может служить принятие решения о выборе варианта инвестирования средств из двух альтернативных: в депозитные сертификаты под 35% годовых или в государственные облигации с доходностью 40%. При условии, что целью принимаемого решения является максимизация доходности инвестированных средств, решение может быть только одним — размещение средств в государственные облигации.

Основанием принятия такого решения является точно известное превышение доходности по государственным облигациям над доходностью по депозитным сертификатам на 5%.

Решение считается принимаемым в условиях риска, если известна вероятность всех альтернативных решений. При этом сумма вероятностей всех альтернатив должна быть равна единице. Для иллюстрации рассмотрим следующий пример. Разрабатывая инвестиционное решение на предстоящий год, необходимо знать предполагаемый уровень рентабельности. Наиболее вероятным его значением будет средняя экономическая рентабельность, рассчитанная из ее значений за ряд предшествующих лет. При этом она рассчитывается как сумма произведений фактических значений экономической рентабельности, имевших место за анализируемый период на соответствующие им вероятности. Если экономическая рентабельность достигала уровня 15% два раза за десять лет, то вероятность получения такой прибыли в предстоящем году оценивается как 0,2. Сумма вероятностей фактических значений за рассматриваемый период будет равна единице. В данном случае риск будет заключаться в степени отклонения фактической экономической рентабельности, которая будет достигнута в предстоящем году, от рассчитанного среднего значения.

Решение принимается в условиях неопределенности тогда, когда невозможно определить вероятность потенциальных результатов. Как правило, подобная ситуация в деятельности фирм складывается при их инновационной ориентации, при невозможности собрать необходимые представительные статистические и другие данные для определения уровня риска, при дороговизне процедур сбора и обработки информации, при невозможности привлечь опытных экспертов, предпринимателей или специалистов в сфере принимаемого управленческого решения.

Ярким примером принятия управленческого решения в условиях неопределенности является принятие решений о способе хранения временно свободных денежных средств домохозяйствами в условиях разрегулированных денежного и финансового рынков (в долларах или на депозитных счетах в банках).

Принятие решения в условиях неопределенности является наиболее сложной ситуацией в управленческой деятельности. Она требует от предпринимателя, менеджера не только обширных и глубоких знаний в области организации производства, предоставления услуг или иной предпринимательской деятельности, но и определенных навыков выведения ситуаций из состояния неопределенности.

Принимая решение в условиях неопределенности, следует руководствоваться правилом, которое гласит, что любое решение, разрабатываемое на основе даже поверхностного анализа или прогноза, лучше решения, принимаемого спонтанно, наугад. В целях реализации данного правила менеджеры очень часто прибегают к помощи различных вариантов метода экспертного анализа и прогнозирования. В экспертную группу следует приглашать специалистов соответствующего профиля, обладающих необходимыми знаниями и опытом в сфере принимаемого решения. В качестве таких экспертов могут приглашаться не только специалисты со стороны, извне организации, но и сотрудники самой организации.

Разработка решений в условиях неопределенности осуществляется с помощью экономико-математических моделей игрового характера. При этом применительно к конкретным ситуациям выбор действия определяется не только оценкой различных исходов, но и возможными альтернативами действий конкурентов либо иных элементов внешней среды. Разновидностью интуитивных решений признается практическая реализация *теоремы о минимаксе* (известной в теории игр, одним из методов исследования операций), содержанием которой является построение матрицы исходов.

Принцип максимина означает предположение, что руководитель проявляет осторожность, выбирая стратегию, ориентированную на максимальный из возможных минимальных результатов. Основу расчетов представляет матрица исходов, включающая таблицу обстоятельств при конкретном варианте действий, продиктованных определенными условиями внешней среды.

Тема 7. Контроль реализации управленческих решений и ответственность руководителя

Цель: познакомиться с алгоритмом контроля реализации управленческих решений и ответственность руководителя.

Задачи:

- 1) сформировать представление о контроле реализации управленческих решений и ответственность руководителя;
- 2) рассмотреть ответственность руководителя как элемент процесса принятия и реализации решения.

План лекции:

1. Понятие и содержание контроля. Виды контроля.
2. Система контроля исполнения принятых решений.
3. Основные принципы и критерии организации контроля.
4. Ответственность руководителя как элемент процесса принятия и реализации решения.

Контроль — это одна из функций менеджмента. Содержанием контроля является определение действительных значений и их сравнения с заданными значениями. При обнаружении расхождений между действительными и заданными значениями осуществляется анализ их причин. По результатам анализа необходимо принимать меры по исправлению сложившейся ситуации, привлечению к ответственности и определению уроков для будущих решений и их реализации.

Контроль в менеджменте рассматривается в трех аспектах:

- 1) как деятельность аппарата управления, одна из его общих функций;
- 2) как принцип управления;
- 3) как завершающий процесс процедуры принятия управленческих решений.

В настоящей главе контроль характеризуется как заключительный этап разработки и реализации решения.

Исходя из этого, контроль следует определить как процесс выявления, оценки и информирования об отклонениях действительных значений от заданных или их совпадениях и результатах их анализа.

Контроль имеет двойкий характер. С одной стороны, это процесс установления стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и их отклонений от установленных стандартов. С

другой, это процесс отслеживания хода выполнения и оценки полученных результатов в процессе реализации принятых управленческих решений.

Основной причиной, обуславливающей необходимость контроля в управленческой деятельности, является та или иная степень неопределенности любого управленческого решения. Управленческое решение принимается во вполне определенный момент времени, которому соответствуют конкретные информация, внешние и внутренние условия. Реализуется же решение в течение более или менее продолжительного периода времени, в ходе которого появляется дополнительная информация, претерпевают изменение все условия реализации принятого решения.

Необходимость контроля за реализацией принятых решений достаточно очевидна. Хозяйственная практика свидетельствует, что нередко и качественно разработанные решения оказываются невыполненными из-за отсутствия хорошо налаженной системы контроля. Руководитель вынужден реагировать на ситуацию по получении тревожного сигнала, когда судьба решения уже находится в критической точке. Проблема может оцениваться по критериям, не отражающим действительное состояние дел (например, в строительстве в качестве критерия используется показатель «освоение средств» вместо количества и качества выполненной работы). Причинами отклонений в реализации решений могут быть безответственное отношение исполнителей, появление новых обстоятельств, которые невозможно было учесть на стадии разработки решения, но необходимо на завершающем этапе его реализации.

Предметом контроля может быть не только исполнительская работа на предприятии, в организации или учреждении, но и работа менеджера и ее результаты. Информация, получаемая в ходе контроля, определяет как актуальные меры управления, так и дальнейшую деятельность по планированию и реализации проектов. Кроме того, наличие контроля как функции управления заранее определяет исполнение в той или иной степени всех целей деятельности. Независимо от того, как устанавливаются заданные значения (путем планирования или путем импровизации), отказ от контроля препятствует тому, чтобы наступили желаемые результаты реализации управленческого решения, чтобы из ошибок делались выводы в отношении ответственных лиц и чтобы будущие процессы могли организовываться лучше.

При этом следует иметь в виду, что контроль является не самоцелью, а экономическим процессом, допустимость, выгодность и целесообразная организация которого должны оцениваться по предпринимательским целям и ограничениям.

Правильно организованный контроль ориентирует коллектив на качественную работу, мотивирует труд, позволяет выявить резервы, улучшить действующую систему принятия решений, способствует повышению эффективности управления и деятельности предприятия в целом.

Процесс контроля — это деятельность субъектов контроля, направленная на выполнение принятых решений путем реализации определенных задач, принципов, методов, применения технических средств и технологии контроля.

2 МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ (УКАЗАНИЯ) ПО КОНСПЕКТИРОВАНИЮ ЛЕКЦИЙ

Лекция одна из важных и основных форм обучения и разновидностей информации. Лекция закладывает основы научных знаний, подводит теоретическую базу под изучаемую науку, знакомит студентов с методологией исследования, служит отправным пунктом и указывает направления работы по всем остальным формам и методам учебных занятий. Лекция является экономным по времени способом сообщения значительного объема информации. Следует заметить, что у лектора есть возможность постоянно улучшать и обновлять содержание лекций. Это делает «живую лекцию» весьма полезной и незаменимой в учебном процессе. Лекция дает возможность непосредственного общения с лектором; представляет разные точки зрения. Она позволяет лектору обратить внимание обучающихся на наиболее сложные узловые вопросы учебного курса.

Конспектирование лекции – важный шаг в запоминании материала, поэтому конспект лекций необходимо иметь каждому студенту. Задача студента на лекции – одновременно слушать

преподавателя, анализировать и конспектировать информацию. Лекцию преподавателя можно конспектировать, при этом важно не только внимательно слушать лектора, но и выделять наиболее важную информацию и сокращенно записывать ее. При этом одно и то же содержание фиксируется в сознании четыре раза: во-первых, при самом слушании; во-вторых, когда выделяется главная мысль; в-третьих, когда подыскивается обобщающая фраза, и, наконец, при записи. Материал запоминается более полно, точно и прочно.

Усвоение учебной информации на лекции принципиально важно для последующего усвоения материала. Поэтому для студента важно научиться культуре ведения лекционных записей. Конспект лекций полезен тогда, когда изначально ориентирован на одновременную со слушанием лекции мыслительную переработку материала, на выделения и фиксацию в тезисно-аргументированной форме главного содержания лекции. Каждый студент должен иметь тетрадь для записей лекций, ручку, с помощью которой он фиксирует основные положения лекции и делает схемы. Материал лекции пишите разборчиво и аккуратно, соблюдая логику изложения, сначала прослушайте, уловите мысль и, только потом, запишите ее. В тетради для записей лекции рекомендуется выделить поля, где можно делать различные пометки в виде вопросов, дополнительного материала, формулировать содержание неизвестных понятий и т.п. Рекомендуется делать соответствующие смысловые выделения значимых мыслей. Определите для себя соответствующие обозначения. Например: «!» - важно; «?» - проверить, уточнить и др. При написании лекции выделяйте разделы, подразделы темы и подтемы. Работая над текстом конспекта лекции после занятия, поля можно использовать для уточнения и иллюстрации лекционных записей. Записывая лекцию, используйте общепринятую и собственную систему сокращений. Для пропущенной лекции оставьте несколько страниц в тетради и восстановите ее содержание во время самостоятельной работы. В противном случае вы нарушите целостность изучаемого цикла.

3 КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ТЕМ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

3.1 Практические занятия

Понятие, значение и функции управленческого решения

1. Возникновение науки об управленческих решениях.
2. Понятие и сущность управленческого решения.
3. Функции решения в методологии и организации процесса управления.

Типология управленческих решений и требования, предъявляемые к ним

1. Классификация управленческих решений. Типология управленческих решений.
2. Природа процесса принятия решения.
3. Условия и факторы качества управленческих решений.
4. Параметры и условия обеспечения качества и эффективности управленческих решений

Роль и значение лица принимающего решения (ЛПР) и информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения

1. Характеристика личности ЛПР, влияющая на выбор альтернативы при принятии решений.
2. Личностные оценки руководителя.
3. Среда принятия решения

Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения

1. Модели процесса разработки управленческих решений.
2. Организация и алгоритм процесса разработки управленческого решения.

Целеполагание в процессе разработки и принятия управленческих решений

1. Понятие целеполагания и цели.
2. Типология целей субъектов экономической деятельности.
3. Требования к целям управления.
4. Подходы к формированию критериев..

Разработка управленческих решений с позиций управления риском

1. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
2. Общие положения управления риском.
3. Классификация рисков.
4. Принципы выбора наилучшего решения в ситуациях риска.
5. Рекомендуемые методы компенсации риска.

Контроль реализации управленческих решений и ответственность руководителя

1. Понятие и содержание контроля. Виды контроля.
2. Система контроля исполнения принятых решений.
3. Основные принципы и критерии организации контроля.
4. Ответственность руководителя как элемент процесса принятия и реализации решения.

4 МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ (УКАЗАНИЯ) К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Практические занятия способствуют углубленному изучению теоретических и практических вопросов, они дополняют лекции. Формой проведения практических занятий по дисциплине является семинар с обсуждением и анализом. Для подготовки к практическому занятию студентам заранее выдается тема, задания и вопросы. Пользуясь рекомендованной литературой, требуется подготовить презентационный материал с докладом, подготовиться к публичному выступлению и защите своей точки зрения.

На занятиях студенты учатся грамотно излагать проблемы, свободно высказывать свои мысли и суждения, вести полемику, убеждать, доказывать, опровергать, отстаивать свои убеждения, рассматривать ситуации, способствующие развитию профессиональной компетентности. Все это помогает приобрести знания и умения, необходимые современному специалисту.

На первом вводном занятии студенты знакомятся с перечнем основной и дополнительной литературы по дисциплине, проводится беседа по организации учебного процесса в течение семестра, организуется тестирование студентов для выявления уровня остаточных знаний по дисциплине. Темы занятий выдаются студентам заранее. Студенты самостоятельно готовятся по предлагаемым темам и вопросам. Для полноценного выступления они предварительно готовят доклад и презентацию по выбранному вопросу. Рекомендуемое время для выступления с сообщением на практическом занятии составляет 7-10 минут. Поэтому при подготовке доклада из текста работы отбирается самое главное.

Способы заинтересовать слушателей доклада:

1. Начать выступление:

- с проблемного или оригинального вопроса по теме выступления;
- с интересной цитаты по теме выступления;
- с конкретного примера из жизни, необычного факта;
- с образного сравнения предмета выступления с конкретным явлением, вещью;
- начать с истории, интересного случая;

2. Основное изложение:

- после неординарного начала должны следовать обоснование темы, её актуальность, а также научное положение – тезис;
- доклад допускает определенный экспромт (может полностью не совпадать с научной статьей), что привлекает слушателей;
- используйте образные сравнения, контрасты;
- помните об уместности приводимых образов, контрастов, сравнений и мере их использования;
- рассказывая, будьте конкретны;

3. Окончание выступления:

- кратко изложить основные мысли, которые были затронуты в докладе;
- процитировать что-нибудь по теме доклада;
- создать кульминацию, оставив слушателей в размышлениях над поставленной проблемой.

После выступления студента ему задаются дополнительные вопросы студентами и преподавателем. В процессе занятия заслушивается также дополнительный материал, подготовленный

студентами, организуются дискуссии по теме занятия и его отдельным вопросам, основной материал студенты записывают в тетрадь. После рассмотрения всех вопросов студентам предлагается выполнить тестовые задания по соответствующей теме.

5 МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ (УКАЗАНИЯ) ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Самостоятельная работа студентов – это процесс активного, целенаправленного приобретения студентом новых для него знаний и умений без непосредственного участия преподавателей. Она сопровождается эффективным контролем и оценкой ее результатов.

В ходе самостоятельной работы студент осваивает теоретический материал по дисциплине (освоение лекционного курса, а также освоение отдельных тем, отдельных вопросов тем, отдельных положений и т.д.); закрепляет знание теоретического материала, используя необходимый инструментарий практическим путем (выполнение контрольных заданий для самопроверки); имеет возможность применить полученные знания и практические навыки для анализа ситуации и выработки правильного решения (подготовка к групповой дискуссии и дебатам, подготовительная работа в рамках ролевой игры, письменный анализ конкретной ситуации); а также имеет возможность применить полученные знания и умения для формирования собственной позиции.

При выдаче заданий на самостоятельную работу используется дифференцированный подход к студентам. Перед выполнением студентами самостоятельной внеаудиторной работы преподаватель проводит инструктаж по выполнению задания, который включает: цель задания, его содержание, сроки выполнения, ориентировочный объем работы, основные требования к результатам работы, критерии оценки. В процессе инструктажа преподаватель предупреждает студентов о возможных типичных ошибках, встречающихся при выполнении задания. Инструктаж проводится преподавателем за счет объема времени, отведенного на изучение дисциплины.

Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально (подготовка доклада, реферата, эссе) или группами студентов (подготовка к ролевой игре, дискуссии и дебатам) в зависимости от цели, объема, конкретной тематики самостоятельной работы, уровня сложности, уровня умений студентов.

Студентам поручается подготовить самостоятельно доклад, презентацию, реферат. Под докладом понимается устное сообщение по тому или иному вопросу изучаемой темы. Доклад строится как рассуждение о проблеме. Студент сообщает, как он понимает проблему, высказывает важнейшие положения, аргументирует их, делает вывод и сопровождает свой ответ презентационным материалом. Доклад является результатом самостоятельного изучения литературы по рассматриваемой проблеме. Оценивается выступление в зависимости от качества подобранного материала, глубины проникновения в проблему и убедительности выступления.

Презентация представляет собой последовательность сменяющих друг друга слайдов. Демонстрация презентации проецируется на большом экране. Количество слайдов пропорционально содержанию и продолжительности выступления (например, для 5-минутного выступления рекомендуется использовать не более 10 слайдов). На первом слайде обязательно представляется тема выступления и сведения об авторе. Следующие слайды можно подготовить, используя две различные стратегии их подготовки: на слайды помещается фактический и иллюстративный материал (таблицы, графики, фотографии и пр.), который является уместным и достаточным средством наглядности, помогает в раскрытии стержневой идеи выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования: выбранные средства визуализации информации (таблицы, схемы, графики и т. д.) соответствуют содержанию; использованы иллюстрации хорошего качества (высокого разрешения), с четким изображением. Максимальное количество графической информации на одном слайде – 2 рисунка (фотографии, схемы и т.д.) с текстовыми комментариями (не более 2 строк к каждому). Наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана. Обычный слайд, без эффектов анимации, должен демонстрироваться на экране не менее 10 - 15 секунд. За меньшее время присутствующие не успеет осознать содержание слайда. Слайд с ани-

мациями в среднем должен находиться на экране не меньше 40 – 60 секунд (без учета времени на случайно возникшее обсуждение). В связи с этим лучше настроить презентацию не на автоматический показ, а на смену слайдов самим докладчиком. Особо тщательно необходимо отнестись к оформлению презентации. Для всех слайдов презентации по возможности необходимо использовать один и тот же шаблон оформления, кегль – для заголовков - не меньше 24 пунктов, для информации - для информации не менее 18. В презентациях не принято ставить переносы в словах. Наилучшей цветовой гаммой для презентации являются контрастные цвета фона и текста (белый фон – черный текст; темно-синий фон – светло-желтый текст и т. д.). Лучше не смешивать разные типы шрифтов в одной презентации. Рекомендуется не злоупотреблять прописными буквами (они читаются хуже). Заключительный слайд презентации, содержащий текст «Спасибо за внимание» или «Конец», вряд ли приемлем для презентации, сопровождающей публичное выступление, поскольку завершение показа слайдов еще не является завершением выступления. Кроме того, такие слайды, так же как и слайд «Вопросы?», дублируют устное сообщение. Оптимальным вариантом представляется повторение первого слайда в конце презентации, поскольку это дает возможность еще раз напомнить слушателям тему выступления и имя докладчика и либо перейти к вопросам, либо завершить выступление.

Подготовка к практическим занятиям, дебатам, дискуссиям, тестированию, собеседованию, экзамену предполагает самостоятельную работу с литературой. Студенты читают рекомендованный или самостоятельно отобранный текст во внеаудиторное время. В данном случае студент может работать с учебной литературой, словарями, справочниками, нормативными документами, компьютерной справочной правовой системой (Консультант +), Интернет-ресурсами, периодическими изданиями. Контроль над самостоятельно проработанным материалом осуществляется на занятии или во внеаудиторное время в форме текущего и промежуточного контроля.

Критериями оценки результатов самостоятельной работы студента являются: уровень освоения студентом учебного материала; умения студента использовать теоретические знания при выполнении практических задач; обоснованность и четкость изложения ответа; оформление материала в соответствии с требованиями.

Текущий контроль успеваемости проводится с целью повышения качества и прочности знаний; проверки процесса и результатов усвоения учебного материала. Текущий контроль успеваемости проводится в течение семестра и предполагает самостоятельную работу студента.

Текущий контроль осуществляется на лекциях, практических занятиях при выполнении тестовых заданий. Тесты – это вопросы или задания, предусматривающие конкретный, краткий, четкий ответ на имеющиеся эталоны ответов. При самостоятельной подготовке к тестированию студенту необходимо учесть несколько аспектов. Готовясь к тестированию, проработайте информационный материал по дисциплине. Проконсультируйтесь с преподавателем по вопросу выбора учебной литературы; четко выясните все условия тестирования заранее. Вы должны знать, сколько тестовых заданий будет предложено, сколько времени отводится на тестирование, какова система оценки результатов и т.д. Приступая к работе с тестами, внимательно и до конца прочтите вопрос и предлагаемые варианты ответов. Выберите правильные. На отдельном листке ответов выпишите цифру вопроса или буквы, соответствующие правильным ответам. В процессе решения желательно применять несколько подходов в решении задания. Это позволяет максимально гибко оперировать методами решения, находя каждый раз оптимальный вариант. Если вы встретили чрезвычайно трудный для вас вопрос, не тратьте много времени на него. Переходите к другим заданиям тестам. Вернитесь к трудному вопросу в конце. Обязательно оставьте время для проверки ответов, чтобы избежать механических ошибок.

Промежуточный контроль осуществляется в конце семестра и является итогом изучения дисциплины. Он проводится в виде экзамена в соответствии с учебным планом по направлению подготовки.

Готовиться к экзамену необходимо последовательно, с учетом контрольных вопросов, разработанных преподавателем. Сначала следует определить место каждого контрольного вопроса в соответствующем разделе темы учебной программы, а затем внимательно прочитать и осмыслить рекомендованные научные работы, соответствующие разделы рекомендованных учебников. При

этом полезно делать хотя бы самые краткие выписки и заметки. Работу над темой можно считать завершённой, если вы сможете ответить на все вопросы и дать определение понятий по изучаемой теме. Для обеспечения полноты ответа на вопросы и лучшего запоминания теоретического материала рекомендуется составлять план ответа на контрольный вопрос. Это позволит сэкономить время для подготовки непосредственно перед экзаменом за счёт обращения не к литературе, а к своим записям. Нельзя ограничивать подготовку к экзамену простым повторением изученного материала. Необходимо углубить и расширить ранее приобретенные знания за счёт новых идей и положений.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Положительным моментом в проведении всех видов занятий по дисциплине «Теория принятия управленческих решений» является итоговый результат знаний студентов. По окончании курса они не только способны разбираться в теоретических вопросах предмета, но и глубоко понимают управленческую деятельность, алгоритм реализации управленческих отношений.

Сборник учебно-методических материалов по дисциплине «Теория принятия управленческих решений» дает возможность студентам более осмысленно готовиться к занятиям. В работе приведен конспект лекций и краткое содержание тем практических занятий, даны методические рекомендации для написания конспектов лекций, имеются указания к практическим занятиям и самостоятельной работе студентов.

Учебно-методические материалы оказывают помощь студенту самостоятельно подготовить доклад с презентацией и выступить на практическом, подготовиться к дискуссии и дебатам, тестированию, собеседованию, экзамену.