

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Амурский государственный университет»

Кафедра «Экономики и менеджмента организации»

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ДИСЦИПЛИНЫ**  
**«Управленческие решения»**

**Основной образовательной программы**  
**по специальности**  
**080507.65 «Менеджмент организации»,**

Благовещенск 2012

УМКД разработан доцентом Рыбаковой Линой Васильевной.

Рассмотрен и рекомендован на заседании кафедры

Протокол заседания кафедры от « 31 » 10 2011 г. № 3

Зав. кафедрой *В.З. Григорьева* В.З. Григорьева

### **УТВЕРЖДЕН**

Протокол заседания УМСС 080507 «Менеджмент организации»

от « 31 » 10 2011 г. № 3

Председатель УМСС *В.З. Григорьева* В.З. Григорьева

Рабочая программа и УМКД составлены на основании авторских разработок и на основании Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по специальности «Менеджмент организации» (утвержден 17.03.2000г.).

Учебно-методический комплекс дисциплины «Управленческие решения» разработан для основной образовательной программы:

по специальности 080507.65 «Менеджмент организации»

специализация «Стратегический менеджмент»

Квалификация выпускника – «менеджер»

Курс 4 Семестр 8 Лекции 32 час

Практические занятия 32 час. Экзамен 8 семестр

Самостоятельная работа 48 час.

Общая трудоемкость дисциплины 112 час.

## **1. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ООП ВПО**

Данная дисциплина относится к циклу специальных дисциплин, преподается в 8 семестре после изучения дисциплин «Математика», «Информатика», «Основы менеджмента», «Исследование систем управления», других дисциплин, в результате изучения которых студенты приобретают необходимые «входные» знания, умения, необходимые при освоении данной дисциплины.

Изучение данной дисциплины является необходимым для изучения последующих дисциплин «Стратегический менеджмент», «Управленческое консультирование» и для выполнения выпускной квалификационной работы

## **2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Цель** освоения дисциплины "Управленческие решения" -дать студентам целостное представление об основных достижениях науки в области принятия решений и организации рационального управления.

**Задачи** изучаемой дисциплины состоят в изложении, изучении и усвоении теории и практических методов принятия решений в сложных организационных системах, усвоении основных подходов и принципов при принятии решений, при постановке проблем и в ходе их решения

## **3. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНЫХ УМЕНИЙ И НАВЫКОВ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫХ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

В результате освоения дисциплины студент должен:

### **1) Знать:**

Теоретические основы разработки управленческих решений;

Принципы принятия и реализации экономических и управленческих решений

### **2) Уметь:**

-выявлять проблемы при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты;

-разрабатывать и обосновывать варианты эффективных хозяйственных решений.

### **3) Владеть**

навыками профессиональной аргументации при разборе стандартных ситуаций в сфере предстоящей деятельности.

## **4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 112 час.

№ п/п	Раздел дисциплины	Неделя семестра	Виды учебной работы, и трудоемкость (в часах)			Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра) Форма промежуточной аттестации (по семестрам)
			лекции	Практ. Зан.		
1	Введение	1	2			
2	Основы теории РУР. Целевая ориентация УР. Типология управленческих решений	2	2	2		Опрос на лекции
3	Методология и организация процесса РУР. Функции решения в методологии	3,4	4	4		Опрос на лекции
4	Модели РУР.	5,6	4	4		Опрос на лекции
5	Математические методы и модели.	7,8	4	8		Опрос на лекции
6	Интуитивные методы принятия решений	9,10	4	4		Опрос на лекции
7	Комбинированные методы РУР.	11,12	4	4		Опрос на лекции презентации отчет по заданию самостоятельной работы
8	РУР в условиях неопределенности и риска	13,14	4	6		Опрос на лекции, тест
9	Информационная среда процесса РУР	15	2			Опрос на лекции презентации
10	Качество и эффективность управленческого решения	16	2	2		Опрос на лекции презентации, контрольная работа

#### 4. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ И ТЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

##### 4.1. Лекционные занятия

Введение

История науки и практики РУР. Характеристика курса РУР. Логическая схема изучения РУР. Роль и место УР в управлении. Особенности РУР в настоящее время.

Тема 1. Основы теории РУР.

Целевая ориентация управленческих решений. Основные понятия: цель, проблема, задачи, управленческая ситуация, управленческое решение, альтернативы, критерий выбора, оптимальное решение, эффективность УР. Постановка задачи и необходимые условия её существования. Типология управленческих решений по целям, длительности воздействия, субъекту принятия решения, степени структурированности решения, степени

определенности ситуации и по другим критериям.

Контрольные вопросы.

1. Свяжите между собой следующие понятия: цель, проблема, задачи разработки и принятия управленческих решений.
2. Что необходимо для описания и анализа управленческой ситуации? Приведите примеры.
3. Охарактеризуйте понятие субъекта РИПР.
4. Какое решение является оптимальным?
5. Определите понятие управленческое решение.
6. Что, как правило, известно и какие величины нужно найти при постановке задачи РУР?
7. Необходимые условия существования задачи РУР.
8. Управленческие решения характеризуются на планирующие, активизирующие, координирующие, контролирующие, информирующие. Какой признак лежит в основе приведенной типологии?
9. Приведите примеры других типологий УР.

Рекомендуемая литература

1. Гапоненко Т.В. Управленческие решения: учеб.пособие/Т.В.Гапоненко.-Ростов н/Д:Феникс, 2008.- 284с.
2. Лукичева Л.И. Управленческие решения: учеб.Л.И.Лукичева, Д.Н.Егорычев; под ред. Ю.П.Анискина.-М.: Омега-Л,2006.- 384с.
3. Бирман Л.А. Управленческие решения. Учебное пособие. М.: Дело, 2004, 207с.
4. Литвак Б.Г. Великие управленцы: Мастер-класс: Практ. занятия по управлению – М.: Экономика, 2003 – 528с.

Тема 2. Методология и организация процесса разработки управленческого решения

Общие вопросы организации процесса РУР. Функции решения в методологии и организации процесса управления. Этапы процесса РУР.. Задачи лица принимающего решение. Формы разработки и реализации управленческого решения. Функции РУР. Этапы РУР: выявление проблемы, сбор необходимой информации, анализ проблемной ситуации. Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив. Поиск альтернативных решений. анализ альтернатив действий. Выбор оптимального решения, реализация решения. Механизм реализации. Контроль реализации управленческого решения, требования, предъявляемые к контролю

Контрольные вопросы.

1. Какие задачи стоят перед лицом, принимающим управленческое решение?
2. Какие формы разработки управленческого решения вам известны?
3. Какие формы реализации управленческого решения вам известны?
4. Этапы разработки управленческого решения. Краткая характеристика каждого из них.
5. Этапы реализации управленческого решения. Краткая характеристика каждого из них.
6. Определите значение данной темы для теории и практики принятия решений.
7. Назовите особенности организационных процедур в системе государственного управления.
8. Какую документацию по РУР необходимо сдавать в архив?

Рекомендуемая литература:

1. Гапоненко Т.В. Управленческие решения: учеб.пособие/Т.В.Гапоненко.-Ростов н/Д:Феникс, 2008.- 284с.
2. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений: рек.УМО/Ю.Г.Учитель, А.И. Терновой, К.И.Терновой.-2-е изд., перераб. и доп.. – М.:ЮНИТИ-ДАНА,2008.-384 с.
3. Литвак Б.Г. Великие управленцы: Мастер-класс: Практ. занятия по управлению –

М.: Экономика, 2003 – 528с.

4. Пужаев А.В. Управленческие решения: учебное пособие / А.В. Пужаев.-М.: Кнорус, 2010.-192с.

Тема 3. Модели РУР.

Общие сведения о моделях и моделировании. Требования к моделям. Матричные модели, рациональная модель; условия, ограничивающие рациональность при принятии решений; модель Г. Саймона, модели Г. Минцберга «сначала думаю», «сначала вижу», «сначала делаю», модель Врума и Йетона.

Контрольные вопросы.

1. Исторические предпосылки моделирования.
2. Почему моделирование является обязательным для разработки и реализации УР?
3. Какие типы моделей выделяют в общей теории моделирования?
4. На чем основана рациональная модель, в чем ее суть? Основные элементы.
5. Какие факторы ограничивают рациональность ППР? (По мнению Г. Саймона).
6. Суть моделей Г. Минцберга.
7. Каковы критерии выбора оптимального решения в подсознании ЛПР (по модели «Сначала вижу»)?
8. Суть модели В. Врума и Йетона.
9. В чем состоят принципиальные различия между рациональной моделью, моделью Саймона, моделями Минцберга, Врума и Йетона.
10. Каково назначение моделей процесса принятия решения?
11. Назовите модели, соответствующие рациональному и нерациональному подходу в РУР.
12. Можно ли считать управленческие решения, разработанные нерационально, неэффективными? Обоснуйте свой ответ.

Рекомендуемая литература:

1. Орлов А.И. Теория принятия решений : учеб./ М.: Экзамен, 2006 –575с.
2. Лукичева Л.И. Управленческие решения: учеб. Л.И. Лукичева, Д.Н. Егорычев; под ред. Ю.П. Анискина.-М.: Омега-Л, 2006.- 384с.
3. Зайцев М.Г. Методы оптимизации управления для менеджеров: компьютерно-ориентированный подход: учеб. пособие 3-е изд. М.: Дело, 2007, 303с.
4. Зайцев М.Г. Методы оптимизации управления и принятия решений: примеры, задачи, кейсы: учеб. пособие М.: Дело, 2007, 664с.
5. Балдин К.В., Воробьев С.Н. Управленческие решения: теория и технология принятия.- М.: Проект, 2004.- 302с.
6. Петровский А.Б. Теория принятия решений: учеб.: рек. УМО/А.Б. Петровский. – М.: Академия, 2009.-400 с.

Тема 4. Математические методы и модели.

Классификация методов: аналитические, статистические. Модели математического программирования в РУР. Симплекс-метод решения задач линейного программирования. Возможности использования моделей линейного программирования в РУР. Разработка УР по управлению ассортиментом, расчет минимального количества сырья, расчет оптимизации смеси, распределение загрузки оборудования, оптимальное распределение финансирования. Этапы решения транспортной задачи, задачи о назначениях.

Контрольные вопросы.

1. Что включают в себя аналитические методы при РУР?
2. Что понимается под статистическими методами при РУР?
3. В чем заключается суть метода математического программирования?
4. В каком случае используется линейное программирование? Каковы его основные этапы?

5. Что включает в себя графическое (Геометрическое) решение задачи линейного программирования?
6. Этапы симплекс-метода решения задач линейного программирования.
7. —В чем заключается решение двойственных задач?
8. Что определяет метод решения задачи линейного программирования?
9. Приведите в общем виде ситуацию, на основе которой можно бы было составить задачу линейного программирования.
10. С чем связано возникновение ограничений при решении задач линейного программирования?
11. Приведите примеры использования моделей линейного программирования в РУР?

Рекомендуемая литература:

1. Орлов А.И. Теория принятия решений : учеб./ М.:Экзамен, 2006 –575с.
- 2.Зайцев М.Г. Методы оптимизации управления для менеджеров: компьютерно-ориентированный подход: учеб.пособие 3-е изд. М.:Дело, 2007, 303с.
3. Зайцев М.Г. Методы оптимизации управления и принятия решений: примеры, задачи, кейсы: учеб.пособие М.:Дело, 2007, 664с.
- 4.Балдин К.В., Воробьев С.Н. Управленческие решения: теория и технология принятия.- М.: Проект, 2004.- 302с.
- 5..Эддоус М., Стенфилд Р. Методы принятия решений.- М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997, 590с.

Тема 5. Интуитивные методы принятия решений.

Сущность и содержание понятий, мышления, интуиции, типология мышления. Критерии мышления: по динамике, по степени индивидуальности, по факторам методологии, по приобретенным областям знаний, по механизму мышления. Интуиция в разработке УР. Естественные и искусственные факторы, оценивающие интуицию. Алгоритм принятия решения на основе интуиции. Методы активизации интуиции. Экспертные методы: метод вопросов и ответов, мозговой штурм, метод дискуссии, метод "635". Морфологические методы: метод отрицания и конструирования, метод морфологического ящика, метод морфологического анализа.

Контрольные вопросы.

1. Определение мышления.
2. Типы мышления.
3. Определение интуиции и ее возможные внешние проявления.
4. Факторы, оказывающие влияние на принятие интуитивных решений (естественные и искусственные).
5. Алгоритм принятия решения на основе интуиции.
6. Какие существуют экспертные методы в разработке УР?
7. На чем основан метод вопросов и ответов? Особенности метода мозгового штурма.
8. В каких случаях применяется метод дискуссии?
9. Назовите методы морфологического моделирования. В чем заключаются их различия?

Рекомендуемая литература:

- 1..Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений: рек.УМО/Ю.Г.Учитель, А.И. Терновой, К.И.Терновой.-2-е изд., перераб. и доп.. – М.:ЮНИТИ-ДАНА,2008.-384 с.
- 2.Бирман Л.А. Управленческие решения. Учебное пособие. М.:Дело,2004, 207с.
3. Рыбакова Л.В. Разработка управленческих решений. Самостоятельная работа:Учеб.-метод.пособие/Л.В.Рыбакова; АмГУ.Эконом.фак.-Благовещенск:Изд-во Амур.гос.ун-та, 2004 , 34 с.
- 4.. Юкаева В.С. Управленческие решения. Учеб. Пособие/В.С.Юкаева.-4-е изд.- М.: Дашков и К.2009.-323 с.

## Тема 6. Комбинированные методы РУР.

Метод экспертных оценок. Анкетирование. Интервьюирование. Метод Дельфи. Общие сведения о критериях оценки. Метод простой ранжировки. Система взвешенных критериев: метод последовательных сравнений, метод парных сравнений. Метод типа "Сценария": типовой вид сценария для УР, условия эффективности метода. Метод "дерева решений": общая идея метода, основные этапы реализации метода.

Контрольные вопросы.

1. Основная суть метода экспертных оценок.
2. Анкетирование, интегрирование, метод Делфи, как основные виды опроса.
3. Что следует понимать под критериями оценки.
4. В чём схожи метод простой ранжировки, метод последовательных сравнений и метод парных сравнений? В чём заключаются их различия?
5. Как выполняется метод сценариев при разработке, выбора или реализации УР.
6. История развития и становление метода дерева решений, как одного из важнейших комбинированных методов РУР.
7. В чём заключается общая идея метода?
8. Провести сравнительный анализ комбинированных методов РУР.

Рекомендуемая литература:

1. Гапоненко Т.В. Управленческие решения: учеб.пособие/Т.В.Гапоненко.-Ростов н/Д:Феникс, 2008.- 284с.

2. Лукичева Л.И. Управленческие решения: учеб.Л.И.Лукичева, Д.Н.Егорычев; под ред. Ю.П.Анискина.-М.: Омега-Л,2006.- 384с.

3..Пужаев А.В. Управленческие решения:учебное пособие / А.В.Пужаев.-М.:Кнорус, 2010.-192с.

4..Лифшиц А.С.Управленческие решения :учебное пособие/ А.С.Лифшиц.- М.:Кнорус, 2009.-245 с.

Тема 7. РУР в условиях неопределенности и риска.

Понятия неопределенности и риска. Условия неопределенности и риска при разработке управленческих решений . Ошибки управленческой деятельности, увеличивающие неопределенность. Приемы разработки и выбора оптимального управленческого решения в условиях неопределенности и риска. Применение аппарата теории вероятностей для РУР в условиях неопределенности и риска. Возможности количественной оценки риска. Правила теории игр при РУР в условиях неопределенности. Методы имитационного моделирования при РУР в условиях неопределенности. Алгоритм построения имитационной модели.

Контрольные вопросы.

- 1.Что такое неопределённость в РУР?
2. Как её можно измерить?
3. Какова природа неопределённости?
4. Что такое неопределённость, как процесс и как явление?
5. Какова связь между неопределённостью и риском?
6. Что такое степень риска?
7. Чем объясняется неопределённость при РУР?
8. Математическое ожидание при РУР в условиях неопределённости и риска?
9. Дисперсии и коэффициент вариации при РУР в условиях неопределённости и риска?
10. Каковы варианты возможных решений в условиях неопределённости и риска?
11. Правила теории игр при РУР в условиях неопределённости и риска?
12. В каких ситуациях применяются методы имитационного моделирования для РУР?



13. Процесс построения имитационного модели для РУР в условиях неопределённости?

Рекомендуемая литература:

1. Орлов А.И. Теория принятия решений : учеб./ М.:Экзамен, 2006 –575с.
2. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения.: учеб.: рек.Мин.обр.РФ/Р.А.Фатхутдинов -. 6-е изд., перераб.идоп...-М. Инфра-М, 2009. - 344 с.
3. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения.: учеб.: рек.Мин.обр.РФ/Р.А.Фатхутдинов -. 6-е изд., перераб.идоп...-М. Инфра-М, 2006, 2005. -

Тема 8. Информационная среда процесса РУР.

Современные автоматизированные информационные технологии, системы поддержки принятия решения и экспертиза системы. Их возможности и уровень фактического информирования в РУР. Роль информации в РУР. Требования к информации. Особенности информационного обеспечения в режиме "лицом к лицу". Информационный менеджмент.

Контрольные вопросы.

1. Каково место и роль данной темы в логической схеме курса?
2. Какова роль информации в РУР и в чём она выражается?
3. Какие основные требования предъявляются к информации? Почему они необходимы?
4. Как систематизирована информация по уровням управленческой пирамиды?
5. Каким количеством информации должны обладать менеджеры?
6. Какие существуют «приёмы борьбы» с информационной перегрузкой?
7. Какие аспекты данной темы можно отнести к нормативной теории принятия решений, а какие к дескриптивной?

9. Дайте определение понятия информация, информационная среда, управленческое решение, процесс РУР, система поддержки принятия решений, экспертные системы в РУР в электронном виде.

10. Назовите основные этапы переработки информации ЛПР при РУР.

11. Каково содержание каждого этапа?

12. Назовите ФИО учёных, исследующих данное направление теории РУР

13. Как осуществляется кодирование в кратковременной и долговременной памяти?

14. Как осуществляется хранение информации в памяти ЛПР?

15. Как осуществляется извлечение информации?

16. Характер экспертных знаний?

Рекомендуемая литература:

1. Юкаева В.С. Управленческие решения. Учеб. Пособие/В.С.Юкаева.-4-е изд.- М.: Дашков и К.2009.-323 с.

2. Пужаев А.В. Управленческие решения: учебное пособие / А.В.Пужаев.-М.:Кнорус, 2010.-192с.

3. Петровский А.Б. Теория принятия решений: учеб.: рек. УМО/А.Б.Петровский. – М.: Академия, 2009.-400 с.

Тема 11. Качество и эффективность управленческого решения.

Понятие качества управленческого решения. Условия и факторы качества процесса разработки управленческого решения. Управленческие решения и ответственность ЛПР. Оценка качества управленческого решения Эффективность управленческого решения: организационная, правовая, экономическая, экологическая, этическая, технологическая, психологическая, политическая. Методы оценки экономической эффективности: косвенный метод сопоставления различных вариантов, по конечным результатам, по непосредственным результатам деятельности.

Контрольные вопросы.

1. Сформулируйте основную цель данной темы
2. Перечислите основные элементы, влияющие на качество процесса разработки и реализации УР
3. Что такое эффективность? Из чего она складывается?

4. Сформулируйте основные типы эффективности
5. Перечислите используемые наиболее часто методы измерения экономической эффективности
6. На чем основан косвенный метод оценки экономической эффективности?
7. Что лежит в основе метода определения эффективности по конечным результатам?
8. Какое место занимает качество и эффективность УР в данном курсе?
9. Что такое качество УР? Чем качество отличается от эффективности?
10. Сформулируйте основные выводы по данной теме

Рекомендуемая литература:

1. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения.: учеб.: рек. Мин. обр. РФ/Р.А. Фатхутдинов -. 6-е изд., перераб. и доп...-М. Инфра-М, 2009. - 344 с.
- Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения.: учеб.: рек. Мин. обр. РФ/Р.А. Фатхутдинов -. 6-е изд., перераб. и доп...-М. Инфра-М, 2006, 2005. -
2. Юкаева В.С. Управленческие решения. Учеб. Пособие/В.С.Юкаева.-4-е изд.- М.: Дашков и К.2009.-323 с.
3. Пужаев А.В. Управленческие решения: учебное пособие / А.В.Пужаев.-М.: Кнорус, 2010.-192с.
4. Лифшиц А.С. Управленческие решения : учебное пособие/ А.С.Лифшиц.- М.: Кнорус, 2009.-245 с.

## 5.2. Практические занятия

1. Разработка управленческого решения в условиях неопределенности и риска.
2. Теория игр в разработке управленческих решений .
3. Имитационное моделирование как метод разработки управленческих решений .
4. Выбор оптимального управленческого решения
5. Организация процесса разработки управленческих решений методом экспертных оценок
6. Разработка механизма реализации принятого управленческого решения
7. Методы календарного планирования и сетевого анализа при принятии решений
8. Математический аппарат теории вероятностей в разработке управленческого решения
9. Оценка качества и эффективности принятого управленческого решения.

## 6. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

### 6.1 Методические рекомендации для преподавания дисциплины:

Для преподавания дисциплины важно знать и придерживаться цели дисциплины: - дать студентам целостное представление об основных достижениях науки в области принятия решений и организации рационального управления.

В соответствии с данной целью при преподавании дисциплины возникают такие задачи как:

изложение, изучение и усвоение теории и практических методов принятия решений в сложных организационных системах,

усвоение основных подходов и принципов при принятии решений ,при постановке проблем и в ходе их решения

ознакомить студентов с основами теории принятия решений и показать ее роль в решении задач управления

дать представление о необходимости применения в принятии решений различных методов анализа и моделирования;

раскрыть особенности и возможности методов формализованного представления систем;

ознакомить с методами активизации интуиции специалистов;

ознакомить с формальными математическими методами системного анализа;

В рамках самостоятельной работы и курсового проектирования ознакомить с разработками ученых и специалистов по применению различных методов в теории и практике менеджмента;

Развить навыки разработки управленческих решений на примере исследования в рамках курсового проектирования;

Оценить сформированные студентом навыки при защите курсового проекта.

Следует помнить о том, что активная работа студентов при изучении дисциплины возможна только при наличии серьезной и устойчивой мотивации. Самый сильный мотивирующий фактор - подготовка к дальнейшей эффективной профессиональной деятельности. При этом важно психологически настроить студента, показать ему, как необходима исследование систем управления, какое применение результаты работы найдут в его будущей профессиональной деятельности.

При преподавании дисциплины применяются конспект краткого курса лекций в электронном виде и учебные материалы в виде слайд-презентаций.

### **6.2 Методические рекомендации по изучению дисциплины:**

При изучении дисциплины студент должен: ознакомиться с теоретическими основами разработки управленческих решений; получить представление о методах и разработке методик системного анализа; развить стремление, навыки, применения системного анализа в разработке управленческих решений, понять особенности современного управления и принципиальную ограниченность формального описания социально-экономических систем; ознакомиться с методами активизации интуиции специалистов; ознакомиться с формальными математическими методами системного анализа и выбора оптимального решения.

В рамках самостоятельной работы студент должен ознакомиться с разработками ученых и специалистов по применению различных методов в теории и практике менеджмента; развить навыки разработки управленческих решений на примере изучения данного курса и работы с литературными источниками вообще; развить навыки формализации и решения управленческих задач; развить навыки разработки методик системного анализа на примере исследования в рамках курсового проектирования; оценить сформированные навыки при защите курсового проекта.

### **6.3 Методические рекомендации практическим занятиям:**

Предлагаемый студенту курс лекционных и практических занятий является попыткой изложения вопросов разработки управленческих решений с позиции системного подхода. Логика преподавания дисциплины преподавателем и изучения дисциплины студентом предполагает первоначальное рассмотрение концептуальных основ методологии принятия обоснованных и эффективных управленческих решений, затем изучение методов выявления проблем в системе управления, методов исследования выявленных проблем и разработки управленческого решения по выявленной проблеме

На практических занятиях выполняются задания по анализу ситуаций и разработке управленческих решений по материалам кейсов и результатам выполнения исследовательской работы в предыдущем семестре по дисциплине "Исследование систем управления". Для разработки управленческих решений применяются как интуитивные (экспертные) методы, так и формализованные математические методы, изучаемые на практических занятиях и закрепляемые при выполнении самостоятельной работы и курсового проектирования.

На практических занятиях студенты должны освоить все необходимые для курсового проектирования умения по применению методов разработки управленческих решений и выработать навыки разработки управленческих решений в конкретных ситуациях

## **7. САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА**

## **7.1 Методические указания по самостоятельной работе студентов и курсовому проектированию:**

Самостоятельная работа по дисциплине "Управленческие решения" предполагает:

1. дополнительную работу с литературными источниками по курсу, т.е аналитический обзор переработанных источников по заданной теме. Результаты работы представляются в виде письменного отчета или презентации и оцениваются по рейтинговой системе.

2. В ходе самостоятельной работы студенты выполняют практические задания и расчеты по типовым задачам РУР и индивидуальные задания аналогичного характера в соответствии с темой лекционного занятия и практических занятий и курсового проекта. Результаты работы представлены отчетами по выполненным заданиям в соответствии с рейтинговой системой учета работы и оценки знаний студентов

3. В рамках самостоятельной работы выполняется КУРСОВОЙ ПРОЕКТ

Темы курсового проекта студент выбирает из приведенного ниже списка, по согласованию с преподавателем тема может быть изменена.

### ***Примерный перечень тем курсового проекта:***

1. Разработка управленческих решений по кадровым вопросам (на примере конкретного предприятия).

2. Разработка управленческого решения по проблеме (указать наименование конкретной решаемой на базе реального предприятия проблемы).

3. Влияние внешней и внутренней среды и различных факторов на принятие управленческих решений.

4. Научное обоснование принимаемых управленческих решений.

5. Совершенствование методического обеспечения разработки и принятия управленческого решения в организации (на примере конкретного предприятия).

6. Совершенствование организационного обеспечения разработки и принятия управленческого решения (на примере конкретного предприятия).

7. Мониторинг и контроль реализации управленческих решений (на примере конкретного предприятия).

8. Разработка управленческого решения по совершенствованию системы управления (на примере конкретного предприятия).

9. Современные тенденции развития теории принятия решений.

10. Разработка управленческого решения по проблеме снижения выручки фирмы (на примере конкретного предприятия).

11. Делегирование полномочий при разработке, принятии и реализации управленческих решений (на примере конкретного предприятия).

12. Информационное обеспечение процесса разработки, принятия и реализации решений организации (на примере конкретного предприятия).

13. Разработка управленческих решений по стимулированию сбыта (на примере конкретного предприятия).

14. Разработка и принятие решений по вопросам планирования в организации (на примере конкретного предприятия).

15. Разработка управленческих решений по повышению производственной мощности предприятия (на примере конкретного предприятия).

16. Разработка и принятие решений по материально-техническому обеспечению процессов производства и управления (на примере конкретного предприятия).

17. Информация, информационные технологии и коммуникации в процессе принятия управленческого решения (на примере конкретного предприятия).

18. Количественная оценка результатов рискованных решений (на примере конкретного предприятия).

19. Разработка и принятие решений в условиях риска и неопределенности на основе теории игр (на примере конкретного предприятия).

20. Разработка управленческих решений по совершенствованию организации работы с

документами (на примере конкретного предприятия).

21. Принятие управленческих решений в условиях паники.
22. Специфика процесса принятия решений в зависимости от пола руководителя.
23. Разработка и реализация управленческих решений по повышению эффективности работы (на примере конкретного предприятия).
24. Исследования в разработке управленческих решений.
25. Разработка сетевого плана реализации хозяйственных решений (на примере конкретного предприятия).
26. Принятие управленческих решений по оптимизации деятельности нового офиса (на примере конкретного предприятия).
27. Разработка управленческих решений по повышению уровня инновационности предприятия (на примере конкретного предприятия).
28. Алгоритм разработки, принятия и реализации управленческих решений.

***Структура расчетно-пояснительной записки курсового проекта содержит:***

1. Введение.
2. Хозяйственная часть.
3. Теоретическая часть.
4. Проектная часть.
5. Выводы (заключение).
6. Список литературы.
7. Приложения (в случае необходимости).

***Примерное содержание курсового проекта:***

Введение

1. Описание хозяйственной ситуации.
  - 1.1. Общая характеристика деятельности предприятия.
  - 1.2. Постановка проблемы для разработки управленческих решений.
2. Теоретические основы разработки управленческих решений.
  - 2.1. Технология разработки управленческих решений.
  - 2.2. Методы разработки управленческих решений.
  - 2.3. Особенности разработки управленческих решений (по специфике выбранной проблемы).
3. Совершенствование деятельности предприятия в направлении (по специфике проблемы).
  - 3.1. Разработка альтернативных вариантов решения проблемы (указать какой именно).
  - 3.2. Выбор оптимального управленческого решения.
  - 3.3. Описание механизма реализации выбранного управленческого решения.
  - 3.4. Анализ качества и эффективности разработанного управленческого решения.

Заключение

Список использованных источников

Приложения

Раздел "Хозяйственная часть" должен включать в себя описание конкретной хозяйственной ситуации и соответствующей проблемы, требующей решения, с указанием всех условий и ограничений, влияющих на определение критериев достижения цели, выборов методов решения проблемы, а так же на выбор решения из возможных альтернативных вариантов. Хозяйственная ситуация должна иллюстрировать выбранную тему, раскрывая ее содержание.

Необходимо содержание причин возникновения ситуации, характеристик внутренней и внешней среды фирмы и тенденций их изменения, позволяющих спрогнозировать ход развития событий и последствия возможных управляющих воздействий и иных решений в будущем. Особое внимание следует обратить на полноту и достоверность информации о

развитии событий, на цену пополнения этой информации для повышения точности оценок.

Все это позволит в заключении I части конкретизировать проблему, которая должна быть решена в процессе курсового проектирования.

Объем раздела должен занимать 4-5 страниц машинописного текста.

Теоретическая часть является результатом самостоятельной работы студента с литературными источниками, отражающими отечественный и зарубежный опыт и методологию разработки, принятия и реализации управленческих решений по аналогичным проблемам. В этой части студент должен показать знание теории принятия управленческих решений и методологических подходов к решению подобных реальных задач управления, умение обобщать, анализировать и систематизировать полученную информацию.

В теоретической части работы студенты на основе анализа литературных источников должны выявить ту перспективную группу методов по выбору решений, которые удобны для использования в описании хозяйственной ситуации или актуальны для принятия управленческих решений в современных рыночных и высокодинамичных условиях, характеризующихся большой степенью неопределенности будущего развития.

Следует показать место выбранных методов среди других известных методов решения управленческих задач, область применения, дать формализованное описание используемых в них логических и математических моделей, описать технологию подготовки и анализа исходной информации, подготовки альтернативных вариантов решения, дополнительной информации, обеспечивающей надежность результатов решения по выбору наилучших решений. Изложение должно быть лаконичным, логически последовательным.

Теоретическая часть может содержать описание технологии разработки, принятия и реализации решений, которую можно представить в виде алгоритма.

Проектная часть должна содержать описание процесса разработки и выбора научного решения предложенной хозяйственной проблемы.

Проектная часть включает в себя расчеты, связанные с оценкой альтернатив и обоснованием выбора (наилучшего) решения данной хозяйственной проблемы.

В проектной части должны содержаться предложения по информационному и организационному обеспечению процесса разработки, принятия и реализации управленческого решения.

Обязательно описание механизма реализации выбранного управленческого решения и оценка его качества и эффективности.

Сформулированные выводы и рекомендации должны быть обоснованы.

В заключении должен быть представлен пост-анализ разработанного решения с ответами на следующие вопросы:

- ✓ Какое управленческое решение было разработано в данном курсовом проекте;
- ✓ Какова цель разрабатываемого решения;
- ✓ Как сформулирована проблема, по которой разрабатывалось управленческое решение;
- ✓ Насколько типична рассматриваемая проблема;
- ✓ Какого уровня проблема (отдельного человека, подразделения, фирмы в целом, более высокого);
- ✓ На каком уровне вы искали решение проблем? Нашли ли? На каком уровне надо было искать? Как бы тогда следовало её решить?
- ✓ Какие альтернативные варианты были разработаны;
- ✓ Каков критерий выбора оптимального управленческого решения в данной ситуации;
- ✓ Насколько выбранное решение обеспечивает достижение поставленной во введении цели;
- ✓ Классифицировать разработанное в курсовом проекте решение по критериям (критерии см. в лекциях);
- ✓ Проанализировать соответствие (несоответствие) разработанного решения

требованиям к эффективным управленческим решениям (требования предъявлены в лекциях);

- ✓ Какая информация использовалась для анализа;
- ✓ Какие модели и методы принятия решения использованы, в какой последовательности и почему;
- ✓ Насколько корректно использованы те или иные модели в разработке принятия решения.

В конце пояснительной записки должен быть представлен список литературы, раздел приложений формируется по мере необходимости.

Оценка курсового проекта осуществляется по критериям, представленным ниже.

1. Критерии, при наличии хотя бы одного из которых работа оценивается только на "неудовлетворительно":

- тема и (или) содержание работы не относится к предмету дисциплины;
- неструктурированный план курсового проекта;
- работа перепечатана из Интернета или других носителей информации;
- оформление курсовой работы не соответствует требованиям (отсутствует нумерация страниц, неверное или неполное оформление библиографии и т.д.);
- тема не утверждена.

2. Критерии рейтинга курсового проекта

- степень раскрытия темы;
- полнота охвата научной литературы;
- самостоятельность подхода к написанию курсового проекта;
- последовательность и логика изложения материала;
- качество оформления, язык, стиль и грамматический уровень работы;
- выполнение графика курсового проектирования;
- защита курсового проекта

## 7.2 Формы самостоятельной работы

№ п/п	№ раздела (темы) дисциплины	Форма (вид) самостоятельной работы	Трудоёмкость в часах
1	Основы теории РУР. Типология УР	Начало выполнения курсового проекта, дополнительно подготовка обзора литературы по теме, презентации,	4
2	Методология и организация процесса РУР.	Сдача отчета по методологии разработки управленческого решения в курсовом проекте	4
3	Математические методы и модели.	Выполнение расчетных заданий, дополнительно презентации.	10
4	Анализ альтернатив УР.	Выполнение расчетных заданий, дополнительно презентации.	10
5	РУР в условиях неопределенности и риска	Выполнение расчетных заданий, оформление отчета по методам РУР в курсовом проекте	10
6	Анализ внешней среды и ее влияние на	Презентации	4

	реализацию альтернатив		
7	Качество и эффективность управленческого решения	и оформление отчета по оценке качества и эффективности УР, разработанного в курсовом проекте, презентации	6

## 8. КОНТРОЛЬ ЗНАНИЙ

Для данной дисциплины предусмотрены текущий и итоговый контроль:

### Текущий контроль знаний

Для текущего контроля – тестовые задания, вариант тестового задания приведен ниже:

1. Нормативный подход к разработке управленческих решений показывает:
  - а) как на самом деле принимаются решения;
  - б) место УР в процессе управления;
  - в) как надо принимать решения.
2. Дескриптивный подход к разработке управленческих решений показывает:
  - а) место УР в процессе управления;
  - б) как надо принимать решения;
  - в) как на самом деле принимаются решения.
3. Математическая теория принятия УР включает дисциплины:
  - а) системный анализ, управление системами; психология;
  - б) исследование операций, системный анализ, управление системами;
  - в) системный анализ, исследование операций, геометрия.
4. Какие типы управленческих решений выделяют по личным характеристикам лица принимающего решения?
  - а) активизирующие, информирующие, организующие;
  - б) импульсивные, осторожные, уравновешенные;
  - в) политические, экономические, воспитательные;
5. Если ситуация нетипична, то организация процесса разработки управленческого решения сводится к ...
  - а) рассмотрению ресурсов, которые можно использовать для разработки и реализации управленческого решения и распределению обязанностей по конкретной разработке всех этапов процесса;
  - б) разработке алгоритма решения задачи.
6. Что является исходным этапом разработки управленческого решения?
  - а) определение целей, проблемы;
  - б) сбор исходной информации;
  - в) анализ и диагностика ситуации.
7. Совокупное применение, каких методов выявления проблем даст возможность получить наиболее полную информацию о недостатках управления в конкретной организации и разработать мероприятия по их преодолению?
  - а) наблюдение, мозговой штурм;
  - б) дерево целей, анализ результатов производственно-хозяйственной деятельности;
  - в) экспертные оценки, наблюдение, анализ результатов производственно-хозяйственной деятельности.
8. Степень соответствия управленческого решения внутренним требованиям организации это ...
  - а) эффективность;
  - б) качество;



- в) норма.
- 9. Субъект РУР:
  - а) решаемая проблема;
  - б) лицо, принимающее решения;
  - в) эксперт - специалист.
- 10. По способу передачи УР подразделяются на:
  - а) письменные;
  - б) вербальные;
  - в) электронные;
  - г) все вышеперечисленные ответы верны.
- 11. Если фактическое состояние не соответствует желаемому, то имеет место:
  - а) проблема;
  - б) управленческая ситуация;
  - в) задача УР.
- 12. Какой вид УР не входит в классификацию по функциональной направленности:
  - а) планирующие;
  - б) организующие;
  - в) оформляющие;
  - г) информирующие.
- 13. Под целью в принятии решения понимается:
  - а) идеальное представление желаемого состояния или результата деятельности;
  - б) фактическое состояние проблемы;
  - в) условие, с которым связана проблема.
- 14. К видам УР по методам переработки информации не относится:
  - а) алгоритмические;
  - б) эвристические;
  - в) электронные.
- 15. Какие из данных задач относятся к задачам лица, принимающего решения (ЛПР):
  - а) должен определиться с целью;
  - б) должен определиться с проблемой;
  - в) ставит задачи;
  - г) он распределяет обязанности по дальнейшей организации;
  - д) все ответы верны.
- 16. При решении задачи линейного программирования симплекс - методом оптимальное решение можно найти когда:
  - а) целевая функция с отрицательными коэффициентами;
  - б) целевая функция с положительными коэффициентами.
- 17. Основная заслуга Г. Саймона заключается:
  - а) в выделении таких стадий как: разведывательная, проектная, выбор;
  - б) в выдвигании идеи "ограниченной рациональности".
- 18. Модель Г. Минцберга: "сначала вижу" включает этапы:
  - а) разведывательный, проектный, выбор;
  - б) выявление проблемы, формализация, формирование альтернатив, выбор;
  - в) определение проблемы, диагностика, проектирование, решение;
  - г) подготовка, инкубирование, просветление, верификация;
  - д) действие, выбор, закрепление.
- 19. Критерий выбора - это:
  - а) основное понятие ТР и ПУР;

- б) конечный результат выбора;
  - в) принцип выбора.
20. Что понимается под целью в принятии решения:
- а) план действия;
  - б) идеальное представление желаемого состояния или результата деятельности;
  - в) выполнить задачи поставленные перед нами.
21. Что понимается под субъектом всякого решения:
- а) предмет решения;
  - б) анализируемая ситуация;
  - в) лицо принимающее решение;
22. Какие три группы факторов были выдвинуты Саймоном, ограничивающими рациональность процесса принятия решений:
- а) социально - психологические, организационные, политические;
  - б) организационные, когнитивные, социально - психологические;
  - в) социально - психологические, когнитивные, психологические;
  - г) когнитивные, организационные и политические.
23. Симплекс метод используется для принятия УР и решения задачи линейного программирования, если:
- а) задача имеет две переменные;
  - б) задача имеет более двух переменных.

## **8.2.Итоговый контроль знаний**

для итогового контроля – экзаменационные вопросы и критерии оценки уровня знаний.

При оценки знаний студентов применяется балльно-рейтинговая система оценки результатов.

### **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЕ ВОПРОСЫ**

1. Логическая схема курса Разработка управленческих решений.
2. Принятие решений в условиях неопределенности и риска. Возможности количественной оценки риска.
3. Теория разработки управленческих решений, её сущность и назначение.
4. Современные автоматизированные информационные технологии в разработке управленческих решений.
5. Характеристика курса "Разработка управленческих решений" в системе менеджмента.
6. Методы разработки управленческих решений с применением теории вероятностей.
7. Постановка задачи разработки управленческого решения и необходимые условия её существования.
8. Правила теории игр при разработке управленческих решений.
9. Типология управленческих решений, её назначение.
10. Основная модель теории разработки управленческих решений.
11. Системный подход к разработке управленческих решений.
12. Качество и эффективность управленческого решения.
13. Функции и этапы разработки управленческих решений.
14. Методы разработки управленческих решений по управлению ассортиментом.
15. Формы разработки и реализации управленческих решений.
16. Модели математического программирования в разработке управленческих решений.
17. Модели науки разработки управленческих решений, их применение на практике.
18. Нормативный и дескриптивный подход к разработке управленческих решений.
19. Модели принятия решений Г.Саймона, Г.Минцберга, их применение на практике.
20. Основные понятия теории разработки управленческих решений.
21. Рациональная модель разработки управленческих решений её применение на практике.

22. Информационное обеспечение разработки управленческих решений.
23. Методология разработки управленческих решений.
24. Требования, предъявляемые к эффективному управленческому решению.
25. Подходы к выявлению главной проблемы при разработке управленческих решений.
26. Имитационное моделирование в разработке управленческих решений.
27. Требования к анализу и диагностике ситуации при разработке управленческих решений.
28. Разработка решений в финансовой сфере деятельности.
29. Процедуры определения целей и проблемы при разработке управленческих решений.
30. Математические модели и методы разработки управленческих решений.
31. Матричные методы разработки управленческих решений.
32. Организация процесса разработки и реализации управленческих решений.
33. Интуиция в разработке и принятии управленческих решений.
34. Возможности транспортной модели и задачи о назначениях в разработке управленческих решений.
35. Методы активизации интуиции при разработке управленческих решений.
36. Методы обоснования решений по использованию ресурсов. Параметрический анализ решения.
37. Типы мышления при принятии решений.
38. Экономико-математические модели и методы разработки управленческих решений.
39. Информационная среда разработки управленческих решений.
40. Экспертные методы разработки управленческих решений.
41. Психологические аспекты информационного обеспечения разработки управленческих решений.
42. Возможности моделей линейного программирования в разработке управленческих решений.
43. Процедуры организации разработки и выполнения управленческих решений.
44. Морфологические методы разработки управленческих решений.
45. Социально-психологические основы разработки управленческих решений.
46. Методы сетевого анализа в разработке управленческих решений.
47. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческих решений.
48. Методика задачи о назначениях.
49. Современный научный и практический уровень разработки управленческих решений.
50. Применение системы взвешенных критериев принятия решений.
51. Элементы когнитивной психологии в теории и практике разработки управленческих решений.
52. Человеческая система переработки информации и её связь с принятием решений.
53. Методы типа "сценария" и "дерева решений" в разработке управленческих решений.
54. Модели рационального принятия решений.
55. Обзор литературы по курсу

#### КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ УРОВНЯ ЗНАНИЙ

Экзаменационный билет содержит два вопроса по теории курса разработки управленческих решений и практическую ситуацию для разработки управленческого решения или анализа процесса разработки решения .

Для оценки знаний применяются следующие критерии:

1. Степень раскрытия теоретических вопросов
2. Умение применить теоретические знания для разработки управленческого решения

в конкретной ситуации

3. Полнота охвата научной литературы

4. Последовательность и логика изложения материала

5. Самостоятельность подхода к разработке управленческого решения в конкретной ситуации

Ответ студента оценивается по 5-балльной шкале по каждому из вопросов. На основе полученной суммы баллов с учетом рейтинговой суммы баллов, накопленной в течение семестра, принимается решение об оценке уровня знаний студента

### 8.3. РЕЙТИНГОВАЯ ОЦЕНКА ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

При оценке знаний студентов применяются балльно-рейтинговая система оценки результатов.

Рейтинговая система включает оценку работы студента в течение всего семестра по составляющим: посещение всех видов занятий, кроме того: активная работа на лекции, выполнение и защита отчетов по практическим заданиям в установленный срок, дополнительная самостоятельная работа.

Общая оценка за семестр определяется по шкале 50-70-90.

#### КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ РЕЙТИНГОВОЙ СИСТЕМЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ»

	Вид контроля	Периодичность	Максимальное количество баллов
1	Лекции, посещаемость	Еженедельно	18
2	Практические занятия, посещаемость	Еженедельно	18
3	Контрольные точки	2 раза в семестр	10 (5*2)
4	Расчетные задания	3 раза в семестр	15(5*3)
5	Отчеты по СРС	3 раза в семестр	15(5*3)
6	Контрольная работа	1 раз в семестр	5
7	Тестирование	В теч. семестра	5
8	Экзамен		15 (5*3)
9	Дополнительные (штрафные ) баллы		

#### Итоговая шкала оценки знаний

До 49 баллов	- неудовлетворительно
50-69 баллов	- удовлетворительно
70-89 баллов	- хорошо
90-100 баллов	- отлично

### 9. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

На лекционных применяются следующие образовательные технологии: проблемные лекции, лекция-беседа, лекция-дискуссия с разбором конкретной ситуации.

На практических занятиях применяются следующие активные методы обучения: кейс-технологии., работа в малых группах, метод мозгового штурма, деловые игры, тренинг, методы группового решения творческих задач.

### 10. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

а) Основная литература.

1. Гапоненко Т.В. Управленческие решения: учеб.пособие/Т.В.Гапоненко.-Ростов н/Д:Феникс, 2008.- 284с.
2. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений: рек.УМО/Ю.Г.Учитель, А.И. Терновой, К.И.Терновой.-2-е изд., перераб. и доп.. – М.:ЮНИТИ-ДАНА,2008.-384 с.
3. Орлов А.И. Теория принятия решений : учеб./ М.:Экзамен, 2006 –575с.

**б)Дополнительная литература**

1. Лукичева Л.И. Управленческие решения: учеб.Л.И.Лукичева, Д.Н.Егорычев; под ред. Ю.П.Анискина.-М.: Омега-Л,2006.- 384с.
- 2.Зайцев М.Г. Методы оптимизации управления для менеджеров: компьютерно-ориентированный подход: учеб.пособие 3-е изд. М.:Дело, 2007, 303с.
- Зайцев М.Г. Методы оптимизации управления и принятия решений: примеры, задачи, кейсы: учеб.пособие М.:Дело, 2007, 664с.
- 3.Бирман Л.А. Управленческие решения. Учебное пособие. М.:Дело,2004, 207с.
- 4.Литвак Б.Г. Великие управленцы:Мастер-класс: Практи. занятия по управлению – М.:Экономика, 2003 – 528с.
5. Рыбакова Л.В. Разработка управленческих решений. Самостоятельная работа:Учеб.-метод.пособие/Л.В.Рыбакова; АмГУ.Эконом.фак.-Благовещенск:Изд-во Амур.гос.ун-та, 2004 , 34 с.
- 6.Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения.: учеб.: рек.Мин.обр.РФ/Р.А.Фатхутдинов -. 6-е изд., перераб.идоп...-М. Инфра-М, 2009. - 344 с.
- Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения.: учеб.: рек.Мин.обр.РФ/Р.А.Фатхутдинов -. 6-е изд., перераб.идоп...-М. Инфра-М, 2006, 2005. -
- 7.Балдин К.В., Воробьев С.Н. Управленческие решения: теория и технология принятия.- М.: Проект, 2004.- 302с.
- 8.Эддоус М., Стенфилд Р. Методы принятия решений.- М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997, 590с.
- 9.Карданская Н.Л. Управленческие решения: учеб.: рек.Мин.обр.РФ/Н.Л.Карданская.- 3-е изд., перераб. и доп..- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. -440 с.,
10. Юкаева В.С. Управленческие решения. Учеб. Пособие/В.С.Юкаева.-4-е изд..- М.: Дашков и К.2009.-323 с.
- 11.Пужаев А.В. Управленческие решения:учебное пособие / А.В.Пужаев.-М.:Кнорус, 2010.-192с.
- 12.Петровский А.Б. Теория принятия решений:учеб.:рек.УМО/А.Б.Петровский. – М.:Академия, 2009.-400 с.
- 13.Афоничкин А.И. Управленческие решения в экономических системах : учеб.:рек.УМО/А.И.Афоничкин, Д.Г.Михаленко.-СПб.:Питер, 2009.-480 с.
- 14.Лифшиц А.С.Управленческие решения :учебное пособие/ А.С.Лифшиц.- М.:Кнорус, 2009.-245 с.
15. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: учебник.- М.: Дело, 2006, 439с.

**в) Интернет-ресурсы**

№	Наименование ресурса	Краткая характеристика
1	<a href="http://www.iqlib.ru">http://www.iqlib.ru</a>	Интернет-библиотека образовательных изданий, в которой собраны электронные учебники, справочные и учебные пособия. Удобный поиск по ключевым словам, отдельным темам и отраслям знания
2	Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников»	содержит статьи по маркетингу, менеджменту, финансам, управлению персоналом, опубликованные в специализированных журналах

	<a href="http://www.grebennikon.ru/">http://www.grebennikon.ru/</a>	издательства за последние 10 лет.
4	Электронная библиотечная система «Университетская библиотека- online» <a href="http://www.biblioclub.ru">www.biblioclub.ru</a>	ЭБС по тематике охватывает всю область гуманитарных знаний и предназначена для использования в процессе обучения в высшей школе, как студентами и преподавателями, так и специалистами-гуманитариями.

## 11. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

В качестве материально-технического обеспечения используется компьютерное оборудование кафедры ЭиМО. Мультимедийные средства применяются при чтении курса лекций и проведения практических занятий, для демонстрации презентаций по темам лекций, по результатам студенческих работ, в том числе и отчетов по самостоятельной работе.

Для проведения практических занятий имеется специализированная аудитория, оборудованная интерактивной доской, ноутбуком

### СОДЕРЖАНИЕ

1. Место дисциплины в структуре ООП ВПО	3
2. Цели и задачи освоения дисциплины	3
3. Перечень основных умений и навыков обучающегося, формируемых в результате освоения дисциплины	4
4. Структура и содержание дисциплины «Управленческие решения»	4
5. Содержание разделов и тем дисциплины	5
5.1 Лекционные занятия	5
5.2. Практические занятия	
6. Методические рекомендации	10
6.1 Методические рекомендации для преподавания дисциплины	10
6.2 Методические рекомендации по изучению дисциплины	11
6.3 Методические рекомендации к практическим занятиям	12
7. Самостоятельная работа	12
7.1 Формы самостоятельной работы	13
7.2 Методические указания по самостоятельной работе студентов	13
8. Контроль знаний	14
9. Образовательные технологии	19
10. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	20
11. Материально-техническое обеспечение дисциплины	22

