

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 06.03.2024 18:56:20
Уникальный программный ключ:
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ – филиал РАНХиГС

кафедра менеджмента

УТВЕРЖДЕНА

решением методической комиссии по
направлению подготовки 38.03.02
Менеджмент Протокол №1 от «28» августа
2019 г.
в новой редакции Протокол № 2 от «28»
апреля 2020 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
Б1.В.26 Методы принятия управленческих решений
(индекс, наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

«Стратегический менеджмент»
(профиль)

бакалавр
(квалификация)

Очная
(формы обучения)

Год набора – 2020

Санкт-Петербург, 2020 г.

Автор(ы)–составитель(и):

к.э.н., доцент кафедры менеджмента Куликов Алексей Дмитриевич

Заведующий кафедрой менеджмента, к.э.н., профессор Нещерет Александр Карлович

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине
 - 6.1. Основная литература
 - 6.2. Дополнительная литература
 - 6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы
 - 6.4. Нормативные правовые документы
 - 6.5. Интернет-ресурсы
 - 6.6. Иные источники
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина Б1.В.26 Методы принятия управленческих решений обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК – 6	способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	ПК – 6.2	применять программы внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта) / профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Разработка отдельных функциональных направлений управления рисками/ Выработка мероприятий по воздействию на риск в разрезе отдельных видов и их экономическая оценка	ПК – 6.2	на уровне знаний: Методы и инструменты, применяемые для предупреждения рисков несоответствия законодательству Российской Федерации и регуляторным требованиям
		на уровне умений: Распределять и контролировать использование производственно- технологических ресурсов, выполнять работ по проекту в соответствии с требованиями по качеству нового продукта
		на уровне навыков: Руководство разработкой производственных программ и календарных графиков выпуска продукции в структурном подразделении (отделе, цехе) промышленной организации, их корректировкой в течение планируемого периода, разработкой и внедрением нормативов для производственного планирования

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц 180 академических часов на очной форме обучения.

Дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (далее – ДОТ).

Вид работы	Трудоемкость (в акад.часах)
Общая трудоемкость	180
Аудиторная работа	90
Лекции	36
Практические занятия	54
Самостоятельная работа	54
Контроль самостоятельной работы	36
Виды текущего контроля	Устный опрос, тестирование, доклады, презентации, коллоквиум
Вид итогового контроля	Экзамен, курсовая работа

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Учебная дисциплина Б1.В.26 Методы принятия управленческих решений относится к дисциплинам по базовой части Блока 1 «Дисциплины». Дисциплина читается на 3 курсе в 5 семестре по очной форме обучения. Учебная дисциплина базируется на знаниях, полученных на дисциплинах: Теория организации, Организационное поведение. Знания, полученные в результате освоения дисциплины Б1.В.26 Методы принятия управленческих решений, используются студентами при изучении дисциплины, могут использоваться при изучении дисциплин Производственный менеджмент, а также при прохождении обучающимися практики по получению первичных профессиональных умений и навыков. Формы промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – экзамен.

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://sziu-de.ganepa.ru/>. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение задания предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

3. Содержание и структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.					СР	Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	Принятие решений в процессе управления	8	2		3		3	УО, Д, П
Тема 2	Управленческие решения в организациях	8	2		3		3	УО, Д, П
Тема 3	Виды и типы управленческих решений	8	2		3		3	УО, Д, П
Тема 4	Информационные и оперативные решения в управлении	8	2		3		3	УО, Д, П
Тема 5	Стратегические и инновационные решения в организации	8	2		3		3	УО, Д, П
Тема 6	Основные положения нормативной теории принятия решений	8	2		3		3	УО, Д, П
Тема 7	Методы формирования управленческих решений	8	2		3		3	УО, Д, П
Тема 8	Методы разработки (синтеза) управленческих решений	8	2		3		3	УО, Д, П
Тема 9	Методы и технологии оценки альтернативных решений	8	2		3		3	УО, Д, П
Тема 10	Методы экспертного оценивания	8	2		3		3	УО, Д, П, К
Тема 11	Качественные решения и дескриптивные модели	8	2		3		3	Т
Тема 12	Информационно-психологический аспект качественных решений (психология памяти)	8	2		3		3	УО, Д, П
Тема 13	Теоретические основы группового выбора	8	2		3		3	УО, Д, П, К
Тема 14	Коллективные (групповые) решения и переговоры	8	2		3		3	УО, Д, П
Тема 15	Принятие решений в условиях риска	8	2		3		3	УО, Д, П, К
Тема 16	Принятие решений в условиях неопределенности	8	2		3		3	Т
Тема 17	Принятие решений в конфликтных ситуациях	8	2		3		3	УО, Д, П
Тема 18	Современные методы и модели принятия решений	8	2		3		3	УО, Д, П
Промежуточная аттестация		36						Экзамен, курсовая работа
Всего:		180	36		54	2*	54	

формы текущего контроля успеваемости: устный опрос (УО) и тестирование (Т), доклад (Д), презентация(П), коллоквиум(К)

Содержание дисциплины

Тема 1. принятие решений в процессе управления

Методология и технология принятия решений как инструмент процесса решения проблем. Недостаточная подготовка руководителей и исполнителей в вопросах анализа результатов ранее принятых решений, неумения и нежелания учиться на ошибках, неумения работать с информацией; отсутствия психологической готовности идти на риск, принимать непопулярные решения и т.д. как наиболее характерные проблемы практики и теории принятия решений в современных условиях.

Необходимость разработки нестандартных вариантов решения проблем и возможных способов действий в реальных проблемных ситуациях. Необходимость сочетания опыта и умения руководителей - практиков с научными знаниями в области теории принятия решений и современных приложений теории к реальным задачам. Использование современных знаний в сфере управления для принятия важных экономических и политических решений в сочетании с интуицией и искусством конкретных лиц. Значение научного анализа и новых информационных технологий в процессе принятия решений.

Принятие решений в процессе управления. Процесс управления как процесс принятия решений. *Информация* как предмет управленческого труда. *Решение*, определяющее меры управляющего воздействия на объект, как продукт управленческого труда. Эффективность решений как важнейший фактор, определяющий качество управления и управленческого труда.

Обобщенная модель принятия решений, или ситуация выбора. Основные элементы ситуации выбора: субъект, принимающий решение; вариант решения и внешняя среда. Влияние элементов ситуации выбора на ожидаемый результат при принятии решения.

Субъект, или лицо, принимающее решение (ЛПР); аналитик; консультант; эксперт; активные группы как основные участники процесса принятия решений. Множество возможных, или допустимых решений. Оценочные критерии (критерии эффективности). Влияние внешней среды на исходы принимаемых решений. Информация о внешней среде, о влиянии факторов внешней среды на исходы принимаемых решений. Возможность получения дополнительной информации о внешней среде. Решающие правила. Реализуемость решений.

Основные факторы, влияющие на результативность принимаемых решений: качество альтернативных вариантов решений, знания и умение субъекта, влияние внешней среды.

Тема 2. управленческие решения в организациях

Административно-управленческие технологии как способы прямого оперативного воздействия на управляемый объект. Управленческое решение как непосредственное проявления административно-управленческих технологий.

Управленческое решение как *правовой акт*. Правовой аспект и административный характер управленческих решений: *полномочия, право* руководителя (субъекта) принимать решения; *авторитет власти* субъекта отдавать распоряжения; *обязательность* решения к исполнению, т.е. его *директивность*.

Решение в юридическом смысле как акт установления новых правовых норм или применение действующих норм к конкретным жизненным ситуациям. Правовые формы государственно-управленческой деятельности. Правовая форма управленческой деятельности как средство документирования управленческих решений и действий, имеющих юридический смысл. Установление и применение правовых норм. Документирование, или представление в должной *правовой* форме основных управленческих действий, операций, прогнозных оценок, экспертиз, статистических обобщений, информационных сведений, социологических данных, законодательных норм и других материалов, лежащих в основе управленческих решений.

Управленческие решения и их особенности. Понятия, термины и отдельные элементы теории принятия решений: решение, принятие решений, процесс принятия решений, *управленческое решение*. Сходство и различие понятий «*принятие решений*» и «*решение проблем*». Принятие решений как выбор одного варианта решения (альтернативы, действия, поведения, плана) из нескольких возможных. Управленческое решение как результат управленческой деятельности. Управленческое решение как средство осуществления управляющего воздействия, способ выражения управляющего отношения. Требования к управленческим решениям: возможность использования по назначению (возможность достижения поставленных целей), соответствие системе ограничений, реализуемость решения, возможность оценки степени риска, прогнозируемость последствий, социальная ориентированность, экологическая безопасность, своевременность решения.

Основные аспекты управленческого решения: правовой, организационный, психологический, социальный, интеллектуальный и информационный. Профессиональный и научный характер управленческого решения.

Организационный аспект управленческих решений. Решение как результат коллективных усилий организации. Организационные формы управленческой деятельности: обсуждения, дискуссии, согласования, компромиссы как методы коллективной подготовки решений. Коллективный поиск наилучших вариантов решения сложных

управленческих проблем. Необходимость согласования возможных управленческих решений и действий.

Тема 3. виды и типы управленческих решений

Формы представления проблемы в зависимости от степени структуризации (структурированные, слабо структурированные и неструктурированные проблемы принятия решений). Основные направления в теории принятия решений - *математические* методы и модели принятия решений, *нормативная* теория принятия решений, *дескриптивные* методы и модели принятия решений. Групповые (коллективные) решения. Принятие решений в условиях неопределенности.

Количественные подходы и методы в ситуациях принятия управленческих решений (модели массового обслуживания, линейное и нелинейное программирование, сетевое планирование и управление).

Качество управления и качество решений. Понятие оптимальности и эффективности решений: сходство и различие. Рациональность управленческих решений. Удовлетворительные, или приемлемые решения. Успешные решения.

Классификация решений в зависимости от степени сложности решаемых проблем. *Рутинные* решения (стандартные решения, указания, инструкции и т.п.). *Альтернативный выбор решения* из заданного набора типовых или стандартных решений. *Адаптационное* решение как результат изменения, трансформации известного, или стереотипного решения с учетом условий конкретной проблемной ситуации. Разработка новых альтернатив для решения сложных проблем уникального характера, или *инновационные* решения.

Рутинный характер решений, основанных на более детальной информации (например, «компьютерных» решений), их более шаблонный, более стандартизированный вид. Рутинные решения как существенная составляющая административных методов управления, представляющих собой способы, приемы и действия *прямого* и *обязательного* определения поведения и деятельности людей путем установления *обязанностей, норм поведения* и *издания* конкретных команд. Инструкция, указание, рутинное решение как основные формы однозначного выбора способа решения задачи или варианта поведения, однозначного действия в конкретной ситуации, подлежащие обязательному исполнению.

Тема 4. информационные и оперативные решения в управлении

Информационные решения и диагностирование состояний объектов управления и проблемных ситуаций. Информационное решение как выбор субъекта на основе оценки

«истинно – ложно». Принятие информационного решения для диагностирования ситуации, для ее распознавания. Систематический сбор информации и анализ ситуации как необходимое условие подготовки и обоснования решения. Информация о состоянии объекта управления и внешней среде. Информация, данные и факты о проблемной ситуации, проблеме, процессе производственном или управленческом. Данные, информация и знания в процессе принятия решений. Требования к информации, необходимой для эффективного управления. Надежность, достоверность и своевременность представления информации. Целевой характер информации. Неполнота информации о внешней среде.

Диагностический подход к оценке состояния объекта и процесса функционирования. Понятие системной модели функциональной деятельности, включающей совокупность факторов внутренней и внешней среды, группы факторов влияния на функциональную деятельность. Анализ и диагностика состояния организации по ограниченному и доступному для аналитиков кругу параметров. Понятие диагностической модели, представляющей собой взаимосвязь диагностических параметров с другими важными параметрами систем. Понятие диагностического параметра. Необходимость достоверной информации о значениях диагностических параметров. Интегральные параметры эффективного использования ресурсов в качестве диагностических параметров. Структурные диагностические параметры как совокупность ресурсных и функциональных параметров. Ресурсные параметры как источник информации о физическом или моральном износе, старении, запасе ресурсов и др. Функциональные параметры как источник данных о рациональности, эффективности функционирования систем.

Оперативное решение как решение, отвечающее на вопрос, как следует действовать в конкретной проблемной ситуации. Оперативные решения как способы решения рутинных проблем и проблем выбора, как способы непосредственного воздействия на процесс реализации стратегических и тактических решений. Роль оперативных решений при определении содержания текущей деятельности организации, при разработке оперативно-календарных планов и действий по их реализации. Срочный характер оперативных решений при принятии решений по текущим делам организации. Оперативные решения, обусловленные внешними и внутренними возмущениями, ходом выполнения планов.

Ситуационный подход к принятию управленческих решений. Влияние внутренних и внешних факторов на принимаемые решения. Ситуационная теория как концепция, отвергающая возможность разработки универсальных, эффективных решений. Связь между адаптацией структуры к внешнему окружению и эффективностью работы организации. Эффективность функционирования организаций, действующих с учетом

организационного контекста. Возможность установления рационального соотношения между организационной структурой, ожиданиями персонала, окружающей средой и размерами организации. Понятие «ситуационного центра». Принятие решений в чрезвычайных ситуациях.

Ситуационная концепция «жизненного цикла» (модель П.Херси – К.Бланшара). Стили поведения руководителей в соответствии с различными уровнями зрелости. Зрелость отдельных лиц и групп как сочетание: способности нести ответственность за свое поведение; желания достигнуть поставленной цели; образования и опыта в решении задач. Конкретные указания (инструктаж) и строгий контроль исполнения (низкая степень зрелости). Поведение «поддержки» (поддержка желаний и энтузиазма подчиненных выполнять задачу под свою ответственность) (средняя зрелость). «Участие» подчиненных в принятии решений (умеренно высокая зрелость). Делегирование полномочий (высокая степень зрелости).

Тема 5. стратегические и инновационные решения в организации

Стратегические решения. Развивающее, упреждающее (стратегическое) управление. Развитие как интеграция прошлого опыта, сегодняшней ситуации и прогнозирования будущего. Стратегическое решение как решение, когда руководители в пределах любого контекста делают выбор из ряда возможных стратегий, принимая стратегии, адекватные внешней среде и отражающие их собственные предпочтения и возможности. Связь между стратегиями, структурами и различными подходами к построению стратегии. Стратегия как набор правил, которыми руководствуется организация при принятии решений.

Требование различных ответных реакций системы для успешного разрешения возникающих проблем. Необходимость в сложных и детальных стратегиях в случае сложной, изменчивой внешней среды и, следовательно, необходимость многообразия системы (в соответствии с законом У.Р.Эшби). Зависимость стратегии от размеров организации, технологии, устойчивости контекста (внешней среды), степени внешней враждебности и пр., т.е. зависимость от ситуации. Контекст как окружающие организацию проблемы и ресурсы. Стратегия как план, решение, действие, поведение. Стратегия как генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей организации.

Классификация возможных форм и видов стратегий. Плановые стратегии, или официальные планы, продуманные заранее высшим руководством. Навязанные стратегии, предполагающие, что окружение диктует модели поведения. Предпринимательские

стратегии, возникающие и осуществляющиеся как личное предвидение ситуации руководителем. Идеологические стратегии, возникающие как результат коллективного видения ситуации всеми членами организации. Стратегии консенсуса.

Адаптационные (адаптивные) решения. Адаптация, или изменение системы как ее реакция на существенные воздействия внешней среды в результате изменения внешней среды. Проявление адаптации, самонастройки, обеспечивающей развивающейся системе устойчивость в конкретных условиях внешней среды. Адаптивное решение как результат действия «внутреннего регулятора» по уменьшению эффекта внешнего возмущения.

Инновационные решения. Творческий подход к решению проблем и к разработке инновационных решений. Необходимость разработки инновационных решений в случае открытых и неопределенных ситуаций, при решении недостаточно определенных проблем. Специфика инновационных решений. Необходимость сосредоточить ресурсы и создать организацию, способную проявить творческий подход. Необходимость создания новых концепций, инструментов, технологий или производственных возможностей в случае нечетко определенной проблемы. Творческое управление, стратегическое планирование, системное развитие, как ключевые навыки, необходимые руководителю при разработке и принятии инновационных решений. Факторы влияния на инновационные решения. Оценка ресурсного и организационного потенциала. Оценка способности достигать заданного результата.

Организационное решение как выбор субъекта, определяющий, какой должна быть система, организация, структура и ее функции. Формирование организационной структуры управления как количественно-качественная, многокритериальная задача, решаемая на основе как формализованных методов анализа, оценки, моделирования организационных систем, так и субъективных подходов и оценок руководителей, специалистов и экспертов. Двойственный характер проектирования организационных структур управления. Возможность непосредственного анализа и рационального проектирования технологических, информационных, административных, экономических связей организационных структур управления. Необходимость учета личностных отношений, определяемых квалификацией, способностями и другими личными особенностями работающих, стилем руководства и т.п.

Тема 6. основные положения нормативной теории принятия решений

Рациональные решения в нормативной теории принятия решений. Подготовка и реализация решений в процессе решения проблем. Содержание (этапы) процесса решения проблем: постановка проблемы, поиск решения, реализация решения. Основные стратегии «поиска» решений в процессе решения проблем. Процесс подготовки и принятия решений

с позиций нормативной теории принятия решений. Особенности нормативной теории: многокритериальность при оценке альтернатив, наличие одновременно и количественных и качественных оценочных критериев. Качественные и количественные оценочные критерии.

Основные типы задач принятия решений в нормативной теории принятия решений. Задача поиска (разработки) наилучшего решения. Упорядочение решений по предпочтениям (в порядке убывания предпочтений). Задача классификации управленческих решений. Необходимость получения и уточнения информации об индивидуальных предпочтениях лица, принимающего решения в процессе подготовки решения. Разработка решающих правил. Диалоговый характер процесса подготовки или/и разработки решения.

Вопросы организации и управления в процессе реализации принятого решения. Основные этапы процесса реализации решения. Разработка и обсуждение правовых актов, нормативных документов и организационных мероприятий для обеспечения процесса реализации. Согласование и утверждение решения. Связь процедуры согласования с механизмом принятия управленческих решений. Управление процессом реализации решения. Последовательное и параллельное проектирование (планирование) нововведений. Риск реализации нововведения. Сопротивление нововведениям.

Понятие рациональности и рационального решения. Виды и типы рациональности (по Т.Саати). Формальная (инструментальная) рациональность. Инструментальная рациональность (по М.Веберу) как рациональность, эквивалентная экономическому расчету наиболее выгодного и прибыльного поведения. Функциональная рациональность (по Т.Парсоносу). Коммуникативная рациональность как интересубъективное понимание рациональности (по Ю.Хабермасу). Целерациональное действие как коммуникативное действие, в основании которого лежат «коммуникативные интеракции», т.е. специфические разновидности смысловых и языковых взаимодействий между субъектами и объектами.

Ограниченность информации в ситуациях принятия решений и ограниченная рациональность. Модель «административного человека», склонного к упрощению ситуации при принятии решения и принимающего во внимание только относительно небольшое количество факторов, которое он способен охватить. Теория ограниченной рациональности Г.Саймона и ее специфика. Ограниченная рациональность как стремление человека к удовлетворению потребностей (полезности) с учетом не только внешних, но и внутренних ограничений. Ориентация организации на «удовлетворительные» (удовлетворяющие, приемлемые) решения исходной сложной, а не упрощенной задачи.

Концепция переменной рациональности Х.Лейбенштейна (концепция Х-неэффективности). Определение оптимальной (для душевного комфорта индивида) степени рациональности, с которой субъект решает реальные проблемы, на основе компромисса между стремлением соответствовать общественным стандартам и нормам (или максимизацией функции полезности) и физиологической природой человека, требующей от него экономить мыслительную энергию и духовные силы.

Уровни рациональности по П.-Л. Рейно. Осознанное, рациональное поведение, требующее больших затрат энергии и редко используемое субъектом, стремящимся экономить умственную энергию. «Предпринимательское», или «не всегда осознанное» поведение. «Эпизодически осознанное поведение», характерное для потребителей. Полностью неосознанное поведение, когда почти не расходуется энергия.

Тема 7. Методы формирования управленческих решений

Исходные данные для формирования множества альтернативных решений. Информация о реальной ситуации, проблеме, проблемной ситуации. Спектр проблем от рутинных до инновационных; от хорошо структурированных до неструктурированных. Информация о проблемах – от полной (определенной) информации до неопределенной. Информация об ограничениях. Естественные и искусственные ограничения. Практический опыт ЛПР, консультантов, экспертов, аналитиков. Знания, умения, интуиция и т.п. в процессе разработки решения. Методы познания (исследования) в процессе разработки решений: наблюдение, анализ информации, оценка ситуации, экспериментирование, логический вывод.

Значение технического и программного обеспечения в процессе подготовки информации и оказания помощи ЛПР при принятии решений. Аналитические группы в процессе подготовки решений. Эффективное решение сложных проблем как результат сочетания науки и искусства, точного расчета и интуиции. Интеллектуальный аспект управленческих решений. Информационные системы поддержки принятия решений.

Разработка (конструирование) или подбор подходящего варианта решения с учетом требований, предъявляемых к управленческим решениям. Обращение к прошлому опыту и разработка новых управленческих решений как основные стратегические подходы к процессу формирования множества альтернативных решений. Классификация методов разработки решений. Количественный и качественный подходы к разработке решений (стратегический уровень разработки решений). Спектр вариантов - от качественных подходов (творческий подход к разработке новых решений) до математических методов и моделей.

Концептуальный подход к разработке решений. Модель «мусорной корзины» (Дж.Марча), инкрементализм, «клинический» подход, экспертный подход. Методы и модели разработки рациональных решений (системотехника, системный анализ, «мягкий» системный анализ и т.п.) Теория «ожидаемой полезности» Дж.фон Неймана-О.Моргенштерна. Методы разработки оперативных решений. Технологический аспект разработки управленческих решений. Методы разработки качественных решений: инстинкты, рефлексy, «прошлый опыт», интуиция, логические суждения, «силовое» решение, принцип «диктатора».

Методы разработки смешанных решений (системная методология, «точный расчет и субъективные суждения»). Смешанные модели (человеко–машинные системы, имитационное моделирование и т.п.). Методы и модели нечеткой логики (нечеткие модели и сети, алгоритмы нечеткого вывода, нечеткие нейронные сети). Методы разработки количественных решений. Методы и модели исследования операций, теории вероятностей и математической статистики, методы математической логики и др.

Методы, основанные на прошлом опыте. Методы поиска решений. Поиск готового (стереотипного) решения в проблемной области. Ассоциативный поиск решений (поиск решений в смежных областях). Эволюционный поиск решения (последовательное улучшение «базового» варианта решения). Эволюционный метод поиска решений, как методология совершенствования, модернизации решений в соответствии с требованиями внешней среды, как технология адаптации решений. Случайный поиск решения (использование случайных «механизмов», использование метода «Монте - Карло»). Методы отбора решений в процессе поиска (эвристические методы на основе аналогий, сходства и т.п.).

Методы «разработки» решений. Совершенствование (модернизация) решений, например, используя метод «эволюционного» поиска решения. Адаптация готового решения к конкретным условиям, к особенностям проблемной ситуации. Адаптивное решение как решение, основанное на обучении, обобщении «прошлого» опыта. Синтез решений из фрагментов стереотипных решений. Синтез решений из фрагментов, полученных в результате ассоциативного поиска.

Тема 8. Методы разработки (синтеза) управленческих решений

Основные подходы к разработке новых решений. Метод целенаправленного (эвристического) поиска решений. Творческий подход к решению проблем, к разработке новых решений. Ключевые моменты техники творческого решения проблем. Творчество как функция воображения. Творчество как процесс обучения. Метод проб и ошибок в процессе творчества. Необходимость глубокого и всестороннего изучения проблемной

ситуации на основе интеллектуального и эмоционального настроения. Выработка или генерация идей. Метод коллективной генерации идей. Поиск новой идеи или решение проблемы как процесс сканирования заложенной в памяти информации. Необходимость предложить как можно большее количество идей. Процедуры метода «мозгового штурма». Влияние ограничений на область допустимых решений. Роль логики на этапе «фильтрации» идей. Критерии оценки фильтруемых (отбираемых) идей.

Планирование нововведений как путь реализации идеи. Координация процесса нововведений. Установление обратной связи и анализ. Необходимость регулярного анализа достигнутых успехов и изменения целей и планов. Анализ и установление обратной связи как способ сократить риск бесцельного растрачивания ресурсов. Новаторство и риск.

Методы преобразования сложных проблем путем декомпозиции к ряду более простых задач (морфологический анализ и метод дерева целей). Преодоление сложности решаемой проблемы путем замены абстрактной, глобальной цели более конкретными подцелями, достижение которых можно контролировать. Декомпозиция главной цели с помощью метода дерева целей. Распределение (декомпозиция) сложной задачи принятия решений между несколькими подразделениями с последующей координацией их работы. Определение приемлемости варианта решения с помощью категории «уровень притязаний», т.е. предположения, что у субъекта есть представление о том, на что он может рассчитывать.

Инкрементальный подход к решению сверхсложных проблем (теория отдельных приращений Ч.Линдблома). Фрагментарная декомпозиция по Ч.Линдблomu - использование стратегии в стабильных условиях, когда внимание сосредоточено на тех ценностях, которые подвержены трансформации. Упрощение проблемы путем отбора (для решения) только тех сегментов, в которых обстоятельства могут различаться. Рассмотрение ограниченного количества вариантов и последствий каждой из альтернатив, поскольку сегментарные изменения в подобных случаях очевидны и понятны. Упрощение задачи путем исключения из рассмотрения отдаленных или неподдающихся учету возможностей при всей их важности, т.к. их анализ может препятствовать принятию решения вообще. Временный характер принятого решения; возможность добиться успеха и ослабления напряженности.

Экспериментирование в процессе разработки решений. Методы, ориентированные на различные варианты экспериментирования. Натурное, естественное экспериментирование. Экспериментирование с моделями. Компьютер как экспериментальная установка. Вычислительный эксперимент и компьютерное

моделирование. Современные (наукоемкие) технологии разработки управленческих решений. Моделирование в процессе разработки новых решений. Количественные и научные методы в задачах принятия решений. Основные классы аналитических методов и моделей принятия управленческих решений.

Модели смешанного, качественно-количественного типа. Методы имитационного моделирования. Компьютерные, информационные, логические, алгоритмические и программные модели. Информационные технологии в процессе разработки решений. Системы поддержки принятия решений. Компьютерные программные продукты. Качественные методы и модели в процессе разработки решений. Эвристические методы и модели. Экспертный анализ и оценки.

Тема 9. методы и технологии оценки альтернативных решений

Качественные решения в управлении организацией. Особенности оценки многокритериальных альтернатив. Качественные и количественные критерии оценки альтернатив. Понятие оценочной шкалы. Типы оценочных шкал. Система индивидуальных предпочтений. Особенности качественных методов принятия решений. Процедуры *оценки альтернатив* в задачах многокритериального выбора. Требования, предъявляемые к критериям оценки альтернатив. Понятие «*измеримости*» критерия. Значение системы индивидуальных предпочтений при оценке альтернатив по качественным критериям. Ключевые вопросы проблемы оценивания альтернатив: целостная и многокритериальная оценка, количественные и качественные оценки, экспертное оценивание, система индивидуальных предпочтений, способы получения экспертной информации. Дискуссии, или открытое обсуждение с целью получения неколичественной, экспертной информации. Интервью как способ организации диалога с экспертом для получения экспертной информации и неколичественной оценки. Анкетирование и основные виды анкет.

Роль оценочных шкал в неструктурированных моделях принятия решений. Типовые и конструируемые оценочные шкалы. «*Оценочная шкала*» как средство формализации качественных оценок. Применение оценочной шкалы в задачах и методах экспертного оценивания и в ситуациях группового выбора. Типовые оценочные шкалы: шкалы отношений и интервалов, системы балльных оценок, ранговые и порядковые шкалы.

Способы сравнения многокритериальных альтернатив. Решающие правила, или нормативные методы выбора решения. Специфика разработки решающих правил. Стратегии и эвристики многокритериального выбора. Аналитические, алгоритмические и словесные решающие правила. Специфика аксиоматического и эвристического подходов к решению многокритериальных задач (или к выбору рационального решения).

Решающие правила на основе компенсирующих стратегий. *Метод обобщенного критерия* как способ перехода от набора оценок по частным критериям к одной обобщенной оценке. Учет приоритетности, или важности критериев при сравнении многокритериальных альтернатив и их оценке по частным критериям. Понятие «*веса* коэффициента». Метод разностей, или модель дополнительного различия. Метод идеальной модели. Метод компенсации достоинств и недостатков Б.Франклина.

Выбор решения на основе некомпенсирующей стратегии. Критерий типа «ограничения». Перевод менее важных критериев в ограничения в *методе главного критерия*. *Лексикографический метод* как обобщенная форма метода главного критерия. Методы, основанные на стратегии исключения. Метод *исключения по аспектам* (разновидность лексикографического метода). *Объединяющая* стратегия (исключение альтернатив по отдельным «недостаткам»). Исключение малозначащих критериев как эвристический прием.

Решающие правила на основе *стратегии компромисса*. Компромисс между стремлением к максимальному результату (максимальной эффективности) и необходимостью экономить ресурсы, или затраты в методе «эффективность – стоимость». Метод компромиссного распределения ресурсов между целями. Компромиссы Парето. Критерий Гурвица (компромисс между пессимистическим и оптимистическим подходами). Компромисс в концепции переменной рациональности Х.Лейбенштейна.

Тема 10. Методы экспертного оценивания

Место и значение экспертного оценивания в слабо структурированных и неструктурированных моделях принятия решений. Особенности качественных методов принятия решений. Особенности субъективных суждений (экспертных оценок) в процессе подготовки решений в слабо структурированных и неструктурированных моделях принятия решений: достоинства и недостатки. Методика работы экспертных групп. Технология экспертного оценивания. Оценка компетентности экспертов. Применение оценочной шкалы в задачах и методах экспертного оценивания. Типовые и конструируемые оценочные шкалы в процедурах экспертного оценивания. Виды оценочных шкал в процедурах экспертного оценивания.

Возможные пути и способы получения информации от экспертов (экспертной информации). Рекомендательный характер выводов и оценок экспертов при поиске и принятии решений в различных проблемных ситуациях. Анкетные методы экспертного оценивания и их особенности. Однотуровые методы и итеративные методы групповой экспертизы. Методы и процедуры экспертного оценивания. Метод ранжирования. Метод нормирования и его особенности.

Особенности метода парных сравнений: возможность выявить предпочтения экспертов «*в чистом виде*», качественное сравнение двух факторов, отсутствие требования выражения предпочтений экспертов в той или иной оценочной шкале, отсутствие априорных условий, например, требования транзитивности предпочтений.

Специфика организации экспертного оценивания в методе вероятностного оценивания Дж.фон Неймана - О.Моргенштерна. Конструирование (построение) субъективной вероятностной оценочной шкалы в процессе экспертного оценивания по методу Дж.фон Неймана - О. Моргенштерна.

Метод Дельфи как итеративная процедура, которая позволяет подвергать мнение каждого эксперта критике со стороны всех остальных, не заставляя их фактически сталкиваться лицом к лицу. Технология проведения метода Дельфи. Анонимность оценивания и регулируемая обратная связь как наиболее существенные особенности метода Дельфи. Специфика реализации *регулируемой* обратной связи и обработка результатов опроса в методе Дельфи. Правила проведения экспертного опроса. Способы согласования оценок экспертов. Достоинства и недостатки метода Дельфи.

Тема 11. качественные решения и дескриптивные модели

Неструктурированные проблемы и их особенности: неповторимый характер таких проблем, неполнота необходимой информации, качественный характер оценок альтернатив, зависимость оценок от субъективных суждений. Психологический аспект управленческих решений. Основные положения дескриптивной теории принятия решений. Приоритетное положение *процесса* принятия решений в дескриптивной теории. Приоритет рациональности процедуры принятия решений, а не рациональности результатов принятых человеком решений. Психологические переменные: притязания, мнения, ожидания и др. как связующее звено между изменением ограничений и реакцией на него рациональных субъектов.

Типы качественных решений. Трехуровневая модель принятия решений (модель Р.Зельтена), включающая уровни – привычки, воображения и логического рассуждения. Выбор окончательного решения как процесс, не контролируемый логическим мышлением. Роль мотивационного центра головного мозга, недоступного рациональному анализу, при выборе решения. Эвристический подход к принятию решений. Принятие решений, основанное на знаниях, умениях и опыте субъекта.

Процессы мышления человека, связанные с восприятием и обработкой информации, и их специфика: контекстность мыслей и понятий, которыми оперирует человек; восприятие мыслей в форме образов; нечеткость и размытость образов; ориентация на обнаружение *сходства* в качестве аналога для отождествления. Сходство как инструмент обобщения и

формирования понятий и отбраковки несущественных деталей. Характерные признаки поведения человека при решении сложных задач: ошибки, противоречия, упрощения.

Мышление как способ выбора решения. Факторы, определяющие способность человека к мышлению: возможности памяти, личная работоспособность и умение сосредоточиться (целеустремленность). Факторы, определяющие качество принимаемых решений: знания человека; умение пользоваться приобретенными знаниями; интеллектуальные характеристики субъекта (способность планировать свою деятельность, способность работать с информацией и обучаться, умение прогнозировать развитие событий и ситуаций, адаптироваться к изменениям внешней среды и способность принимать решения). Логическое мышление в процессе поиска решения. Способность и умение субъекта мыслить, а значит, *различать, сравнивать, отождествлять*. Основные формы мышления: аналогия, индукция, причинно-следственная связь, принятие решения.

Творческое мышление и обучение. Процесс обучения как процесс непрерывного выявления и накопления обобщающих действий, образующих иерархическую структуру знаний, отражающих иерархические структуры воспринимаемых ситуаций внешней среды. Обработка данных, извлеченных из внешней среды, и передача их механизмам мышления в абстрактной форме в виде иерархических структур на этапе восприятия. Способность мышления воспринимать элементы как образующие определенные структуры, или образы. Использование в процессе мышления материалов, доставляемых восприятием или памятью, и их свободная рекомбинация при творческом мышлении.

Роль интуиции при поиске решений в нестандартных ситуациях. Возможность обучения интуиции в ситуациях, когда человек стремится собрать как можно больше информации для принятия решения. Интуитивные решения как основа инновационной деятельности организаций. Интуиция как способность к организации знания для быстрого распознавания. Интуиция как умение *анализировать*, превратившееся в привычку, и способность быстро реагировать распознаванием. Интуиция как совокупность психических процессов, включая визуальное восприятие, параллельную обработку данных, синтез, т.е. процессов, связанных с разработкой решения и спрятанных глубоко в подсознании человека.

Интуиция как «подразумеваемые» знания, когда человек знает гораздо больше, чем в состоянии высказать. Проницательность как интуитивная чувствительность, или способность мгновенно уловить суть структуры новой информации, способность человека вызывать совмещение хранящихся в памяти фрагментов, которые до той поры были просто хаотичным набором информационных блоков. Понимание, проникновение в суть

дела как способность и умение человека видеть за имеющимися фактами более глубокий смысл.

Тема 12. информационно-психологический аспект качественных решений (психология памяти)

Особенности обработки информации человеком. Модель человека как «системы, перерабатывающей сложную информацию». Влияние мотивации, индивидуальности и предварительной установки на выбор стратегии решения задач. Ограниченная емкость кратковременной памяти как объективная характеристика человека. Последовательный во времени процесс обработки информации человеком. Способность субъекта перерабатывать одновременно лишь несколько символов (образов). Способность творчески формировать новые структурные блоки информации из исходных данных, используя ранее запасенные в памяти блоки. Умение человека уверенно решать многие задачи, используя сформированные ранее блоки информации с целью одновременного восприятия этих блоков.

Гибкость человека при обработке сложной информации. Способность приспособливать задачу к своим возможностям, или приспособливаться к сложной задаче. Использование специальных эвристик и приемов, приспособляющих задачу к возможностям системы обработки информации человеком. Способность человека к обучению на своих действиях. Запоминание в долговременной памяти сведений о решенных ранее задачах и результатах их решения, типовых задач и соответствующих им решений.

Этапы обработки информации: концентрация внимания, кодирование информации, запоминание, информационный поиск; отбор информации, оценка полученного результата. Внимание как процедура отбора данных, которые будут обрабатываться. Кодирование как процесс поиска соответствия между информацией и имеющимися категориями с целью придания смысла воспринимаемому *данным*. Понятие фрейма, или схемы интерпретации информации (данных). Кодирование как конструирование новых фреймов (информационных блоков), необходимых для решения новой задачи. Преобразование нового фрейма в стереотипный фрейм в процессе многократного использования. Ситуационный характер восприятия. Эффекты контраста, ореола, первичности и недавности. Избирательное восприятие. Случайный характер выбора окончательного решения.

Основные аспекты информатики памяти: нерасчлененность информации, хранимой в памяти; аналоговый характер информационных сигналов; малая глубина и большая скорость обработки информации; параметрический характер моделей информационных процессов; распределенность информации по памяти. Особенности запоминания

воспринимаемой информации. Новая информация как результат случайного выбора субъектом одного варианта данных из нескольких возможных и равноправных с последующим запоминанием. Когнитивный процесс и работа памяти. Память человека как сеть ассоциативных связей между различными единицами информации. Возможности памяти как один из основных факторов, определяющих способность человека к мышлению. Когнитивный процесс как результат соединения ассоциативных связей с образцами поведения, правилами, процедурами, установками и технологиями, принятыми в организации и разделяемыми человеком. Приоритет способности припомнить факты, существенные для данной ситуации, т.е. приоритет целеустремленности по сравнению с количеством, хранимых в памяти фактов.

Информационная, или трехуровневая модель памяти. Особенности сенсорной памяти. Понятие кратковременной памяти. Нерациональность поведения человека при решении сложных задач принятия решений как следствие ограниченного объема кратковременной памяти. Организация долговременной памяти. Обмен информацией между долговременной и кратковременной памятью. Ситуационный характер процесса воспоминания событий в памяти. Отличие процесса воссоздания воспоминаний от процесса копирования прошлых впечатлений, хранящихся в памяти. Воспоминание как реконструкция прошлых впечатлений на основе материалов, использованных в момент воссоздания, т.е. логических заключений, дополняющих утерянные детали; комбинации ассоциативных и настоящих воспоминаний; и другой сопутствующей информации. Предубеждения, связанные с работой памяти.

Тема 13. теоретические основы группового выбора

Индивидуальные мнения, или предпочтения отдельных лиц как основа коллективных, или групповых решений. Необходимость согласования индивидуальных и групповых предпочтений в задачах коллективного выбора. Понятие института согласия. Принципы согласования индивидуальных и групповых предпочтений в задачах коллективного выбора: условие независимости альтернатив, условие ненавязанности групповых предпочтений, принцип Парето и другие.

Достоинства и недостатки моделей, правил и процедур голосования: легкость применения правила большинства и нетранзитивность группового отношения (предпочтения). Определение победителя при демократических выборах (принцип или критерий Кондорсе). Цикл (парадокс) Кондорсе. Процедура голосования по методу Борда. Проблема «формирования» системы голосования, сочетающей в себе одновременно демократичность, рациональность и результативность. «Справедливая» система голосования и теорема «невозможности» К.Эрроу. Стратегическая игра как способ

увеличить степень согласования индивидуального и группового предпочтений. Возможность использования нетранзитивности группового отношения (предпочтения) для манипулирования мнением большинства в схемах голосования.

Принцип ограниченного *вето* и специфика таких его вариантов, как позиционное вето-голосование и тайное вето-голосование. Альтернативность схем вето-голосования правилу большинства, его направленность на защиту интересов меньшинства в схемах голосования. Значение порядка выбора хода выборщиков (коалиций) для позиционного вето-голосования. Порядок предъявления альтернатив на голосование для тайного вето-голосования.

Модели коллективного выбора. Коллегиальная модель, основанная на *общем интересе*. Политическая модель, основанная на *личном интересе*. Модель «свалки», основанная на отсутствии интереса. *Аналитическая* модель, основанная на личном интересе, в соответствии с которым, для продвижения своих стратегических кандидатов и блокирования «чужих» защитники опираются на полученные в ходе анализа данные.

Тема 14. коллективные (групповые) решения и переговоры

Переговоры как одно из направлений теории групповых решений. Переговоры как способ разрешения конфликтных ситуаций, как более эффективное средство воздействия на конфликт, чем, например, применение силы или создание угрозы с целью сдерживания конфликта. Роль третьей стороны, или посредника для выработки компромиссных вариантов и при разработке проектов соглашений.

Формализованная модель переговоров как позиционная игра с полной информацией. Конечная позиционная игра как модель, воспроизводящая динамику процесса переговоров. Основные понятия и термины позиционной игры: «реальное предложение»; «ожидаемый исход»; «точка равновесия», или D - исход и некоторые другие. Модель переговоров на основе структуры *дерева решений*. Виды и формы переговоров: переговоры о *предложениях*, т.е. о вариантах возможных исходов игры как модели переговоров, устраивающих обе конфликтующие стороны; переговоры о *стратегиях* и о *коалициях*. Переговоры в начальной позиции и схема возобновления переговоров в произвольной позиции как варианты переговоров о предложениях.

Стратегические альянсы как кооперативные соглашения. Альянсы, в которых партнеры занимают равные позиции в новом деле. «Кооперативные соглашения» в ситуации *неравного* сотрудничества: долгосрочные контракты, лицензии, соглашения на условиях сдачи объекта «под ключ» и др. Партнерство в области научно-исследовательских разработок. Передача технологий. Совместная разработка естественных ресурсов. Партнерство государственных и промышленных организаций.

Стратегическое маневрирование как инструмент получения преимущества при переговорах. Методы и способы стратегического маневрирования. Акцент на информацию о том, что теряет или приобретает противоположная сторона (конкурент), поскольку именно это является фактором, определяющим его склонность к компромиссу. Скрытность собственных действий с целью затруднения поведения противоположной стороны (конкурента) и уменьшения ее преимуществ. Необходимость располагать информацией о ценностях, мотивах и привычном образе действий «конкурента». Имитация случайного характера собственных требований для усиления будущей позиции.

Тема 15. принятие решений в условиях риска

Влияние факторов риска, неопределенности, конфликта (интересов) на принятие решений. Понятие *риска* как возможной *опасности потерь* в результате неверно, либо неэффективно выбранного и принятого решения. Факторы, влияющие на решения и связанные с рисками: условия внешней среды и ее влияние на исходы принимаемых решений; свойства личности, принимающей решение; информация о внешней среде. Успешность решений, принимаемых в условиях риска и неопределенности, и их зависимость от уровня *уверенности* в себе лица, принимающего решение. Основные факторы (характеристики), определяющие уверенность человека в себе: самооценка, ожидание, уровень притязаний, умение управлять своими страхами и желаниями.

Типы рисков в зависимости от *источника опасности или потери чего-то*, описываемого в «цене» альтернативы. Риск как возможность ущерба в результате выбора или действия вероятностно представленных внешних факторов, или «риск потерь» как следствие *выбора в условиях неопределенности*.

Психологические теории и модели риска. Личностный риск как *личностные предпосылки эффективно или охотно действовать в ситуации неопределенности*, как проявление индивидуальных различий только в определенных ситуациях, включающих фактор риска (ситуационная модель). Личность как носитель свойства «личностный риск», называемого склонностью к риску, готовностью к риску или «рискованностью» (диспозициональная модель).

Соотношение понятий: риск, опасность и угроза. Опасность и угроза как возможные потери, вызванные неуправляемыми факторами (стихийными бедствиями, экспериментальными играми «с природой», чрезвычайными ситуациями с катастрофическими исходами и др.). Двойственность «опасности» как психологического понятия – риск опасности для лица, принимающего решение, или возможности подвергнуть опасности других.

Готовность и склонность к риску. Готовность к риску как личностное свойство, состоящее в *умении* субъекта принимать решения в условиях неопределенности. Связь понятия «склонность к риску» с *личностным риском* как индивидуальным свойством, различающим поведение людей в однотипных задачах, свойством, ассоциирующимся с *импульсивностью* и снижением *самоконтроля*. Три составляющие *склонности* к риску: *психическая, социальная и финансовая* готовность к риску.

Концепция Д. Канемана и А. Тверски, или теория проспектов, учитывающая поведенческие эффекты: *определенности, отражения и изоляции*. Теория *проспектов* (или перспектив) Д. Канемана и А. Тверски как альтернатива теории ожидаемой полезности. Прагматический характер *теории проспектов* (возможность учета реального поведения людей при выборе). Понятие *функции ценности* и ее асимметричный характер. Отличие функции ценности для потерь от функции ценности для приобретений. Зависимость предпочтений субъекта (его желания рискнуть или предпочесть детерминированную альтернативу) от способа формулировки задачи выбора.

Тема 16. принятие решений в условиях неопределенности

Полнота информации о внешней среде. *Определенность, риск и неопределенность* при принятии решений. Уровни неопределенности информации в ситуациях выбора альтернатив. Теория *ожидаемой полезности* как методологическая основа принятия решений в условиях неопределенности, сводимой к ситуациям риска.

Неопределенность принятия решений в сложных ситуациях. Проблемы неопределенности. Проблемы поиска и обработки информации и формирования ожиданий, имеющих первоочередное значение в условиях неполной информации. Теория ожидаемой выгоды, или теория *ожидаемой полезности* как *нормативная* теория поведения в ситуациях, связанных с неполной информацией, в условиях, когда знание субъекта о будущем носит вероятностный характер (теория Дж. фон Неймана и О. Моргенштерна).

Понятие *ожидаемой полезности* как суммы полезности всех возможных исходов, взвешенных по их вероятностям. Истинная неопределенность и неопределенность, сводимая к риску. Выбор варианта с *максимальной ожидаемой полезностью* как *рациональный выбор* со стороны индивида в условиях, когда знание субъекта о будущем носит вероятностный характер.

Концепция Л. Сэвиджа, или модель субъективной ожидаемой полезности. Субъективная ожидаемая ценность как целевая функция, определяемая такими величинами как субъективная вероятность и полезность альтернативы. Субъективные вероятности и объективная полезность альтернативы как ценность альтернативы. Основной принцип

модели Л.Сэвиджа. Выбор субъекта, основанный на субъективных вероятностях и на субъективных ожидаемых ценностях, т.е. на полезности исходов. Возможность неожиданных субъективных альтернатив, в рамках теории Л.Сэвиджа, т.е. альтернатив, которые не могут быть повторены или могут быть реализованы только однажды.

Методы и модели теории статистических решений, предлагающей правила обоснованного поведения в условиях неопределенности. Обоснованность, или рациональность поведения субъекта. Критерии принятия решений и их зависимость от степени информированности об обстановке, или от “типа” информационного состояния (внешней среды), т.е. от “достоверности” численных значений вероятностей исходов.

Элементы теории *статистических решений* и методы принятия решений в условиях риска. Модели платежной матрицы и различные ее варианты, например, матрицы эффективности, полезности, риска в задачах принятия решений. Критерий Байеса и принятие решений при наличии априорной статистической информации.

Статистические решения и игры с природой. Статистическая игра как игра двух игроков, один из которых занимает нейтральную позицию. «Природа» как совокупность внешних обстоятельств, в условиях которых приходится принимать решение. Возможность изучения природы путем проведения эксперимента для снятия информационной неопределенности. Статистические игры без эксперимента. Статистические игры с проведением единичного эксперимента. Понятие идеального эксперимента.

Субъективные критерии принятия решений в условиях неопределенности: критерий Вальда, критерий Сэвиджа, компромиссный критерий Гурвица. Принцип недостаточного основания. Критерий минимаксного риска (сожаления) и принцип максимина.

Тема 17. принятие решений в конфликтных ситуациях

Конфликтная ситуация в процессе принятия решения, или ситуация, когда цели системы и ее внешней среды или системы и ее подсистем или субъекта и его оппонента не просто отличаются друг от друга, но и прямо противоположны (антагонистичны).

Применение методов теории игр к моделированию конфликтных ситуаций. Определение *игры* как формализованного описания конфликта. Основные характеристики конфликта: участвующие в конфликте стороны (игроки), решения (или стратегии), выигрыши, функции выигрыша. Стратегия игры как совокупность правил, определяющих однозначно *выбор* при каждом личном ходе данного игрока в зависимости от ситуации, сложившейся в процессе игры.

Методологические возможности теории игр упорядочить стратегическое мышление и моделировать поведение исходящих из своих частных интересов «здравомыслящих» людей в различных ситуациях.

Теория игр и ее основные положения: стратегии и правила, которыми должны руководствоваться участники конфликта; критерии, которым должны удовлетворять принимаемые решения; методы поиска наилучших решений. Основные понятия и термины теории игр: игра, ход игрока, платежная матрица, верхняя и нижняя цена игры, ситуация равновесия и др. Матричные и позиционные игры.

Антагонистические игры с полной информацией, или игры с постоянной суммой выигрышей игроков. Оптимальность решений в условиях конфликта; нижняя цена игры, или максиминный выигрыш (максимин); верхняя цена игры, или минимаксная стратегия, принцип минимакса. Устойчивость минимаксных стратегий, чистая цена игры, понятие седловой точки, чистые стратегии, смешанные стратегии. Ситуация *равновесия* как предмет договоров между игроками. Максиминная стратегия - стратегия гарантированного выигрыша.

Геометрическая модель игры и ее графическое решение. Термины и понятия игровых моделей: доминирование стратегий, развернутая и позиционная (или нормальная) формы описания игры, дерево игры. Возможность применения моделей и методов линейного программирования для решения задач теории игр. Эквивалентность общей задачи линейного программирования и произвольной игры двух партнеров с нулевой суммой и конечным числом стратегий.

Тема 18. Современные методы и модели принятия решений

Количественная модель как средство обоснования решений структурированных проблем. Оптимальное управление и критерий оптимальности. Целевая функция (функция выигрыша, функция потерь). Система ограничений. Моделирование в процессе разработки новых решений. Математические модели планирования и прогнозирования. Методы математического программирования. Линейное программирование в задачах распределения средств и ресурсов. Модели распределения. Представление задач оптимального планирования (транспортная задача, задача о назначениях и др.) в виде моделей распределения. Практические задачи линейного программирования: планирование производства и перевозок, планирование размещения инвестиций, оптимальный раскрой материала (задача Л.В.Канторовича) и др. Транспортная задача линейного программирования. Задача о назначениях как разновидность транспортной задачи.

Сетевой анализ, календарное планирование и управление. Применение сетевых моделей при составлении календарного плана выполнения операций проекта и для анализа проекта. Методы анализа сетевых моделей. Метод критического пути. Метод оценки и пересмотра планов, или метод PERT (Program Evaluation and Review Technique). Сферы

приложения сетевых моделей. Задачи управления и контроля хода выполнения проекта. Построение деревьев решений и деревьев целей. Графические (сетевые) модели транспортных сетей: коммуникационных сетей, сетей каналов информации и каналов управления, сетей водоснабжения и электроснабжения и др.

Модели *массового обслуживания* как приложение теории вероятностей в задачах оперативного руководства и управления крупными разработками (проектами). Аналитические и статистические методы исследования систем массового обслуживания. Модели планирования и управления запасами. Запасы и затраты на их содержание. Затраты на поставку и на хранение партии изделий. Основная модель управления запасами, представленная в форме общей стоимости запасов. Критерий оптимальности как *минимум общих издержек*.

Методы разработки управленческих решений на основе информационных технологий (ИТ). Применение ИТ для сбора и обработки информации в процессе принятия решений. Компьютер и программное обеспечение как компоненты большинства современных моделей. Системы поддержки процесса принятия решений. Интеллектуальные информационные технологии (ИИТ). Интеллектуальные системы логического вывода, информационно-поисковые системы и пакеты прикладных программ. Экспертные системы. Развитие ИИТ в направлении разработки новых типов логических модулей, появления новых теорий и представлений ИИТ. Модели аргументации и рассуждения, распознавания и классификации ситуаций, обобщения и понимания и т.п.

Модели, способные формировать вполне четкие решения на основе нечетких, нестрогих, неполных данных. Поиск релевантных знаний и порождение объяснений; понимание и синтез текстов. Модели, способные объяснять выводы и решения; способные к обучению и развитию. Графическое и образное представление знаний (когнитивная графика). Мультиагентные системы как модели сообществ интеллектуальных автономных объектов, вступающих в отношения кооперации, сотрудничества, вражды и т.п. Агент как интеллектуальная система, имеющая свою систему целеполагания и мотивации, свою область действий и ответственности. Сетевые компьютерные технологии. Локальная вычислительная сеть (ЛВС).

Компьютерная корпоративная сеть Интранет, обеспечивающая: поддержку технологий и сервиса глобальной сети Интернет и ЛВС; ограничение доступа некорпоративных пользователей к информационным ресурсам корпоративных; удаленный доступ к компьютерам; взаимодействие пользователей подразделений; организацию теле- и видео-конференций и др. Интеллектуальные сетевые модели. Гео-информационные системы. Технологии искусственных нейронных сетей. Технологии искусственного интеллекта.

Переработка информации на основе принципов работы естественных нейронных систем. Вычисления, основанные на нечеткой логике, нейронных сетях, генетических алгоритмах, вероятностных вычислениях, реализуемых в различных комбинациях друг с другом и с экспертными системами. Интеллектуальные системы проектирования и поддержки баз знаний в слабоструктурированных и трудно формализуемых предметных областях.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.26 Методы принятия управленческих решений используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

- при проведении занятий лекционного типа – устный / письменный в ДОТ опрос;
- при проведении занятий семинарского типа – устный / письменный в ДОТ опрос, дискуссия, собеседование (групповое), участие в дискуссии;
- при контроле результатов самостоятельной работы студентов – тестирование.

4.1.2. Экзамен проводится с применением следующих методов (средств):

Экзамен проводится с применением метода (средства) письменной контрольной работы. По результатам сдачи экзамена проставляются оценки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.

Типовые оценочные материалы по темам

Контрольные работы, устный опрос, тестирование, доклад, презентация, коллоквиум

Устный опрос

Тема 1. Принятие решений в процессе управления

1. В чем отличия понятий «принятие решений» и «решение проблем»?
2. Какова роль процесса принятия решений в процессе управления?
3. В чем особенности обобщенной модели принятия решений (ситуации выбора)?
4. Что является предметом и продуктом управленческого труда?
5. В чем специфика влияния внешней среды на процесс подготовки и принятия решений?
6. Какие факторы в наибольшей степени влияют на результативность принимаемых решений?

7. Какие черты личности в наибольшей степени влияют на принятие обоснованных решений?

Тема 2. Управленческие решения в организациях

1. Какова связь между управленческим решением и административно-управленческой технологией?
 1. В чем проявляется административный характер управленческих решений?
 2. Какие решения называют управленческими?
 3. Перечислите основные требования к управленческим решениям.
 4. В чем особенности интеллектуального аспекта управленческих решений?
 5. Дайте характеристику социального аспекта управленческого решения.
 6. Какие решения называют допустимыми?

Тема 3. Виды и типы управленческих решений

1. Какова специфика нормативной теории принятия решений?
2. В чем особенности оптимальных и эффективных решений?
3. Дайте характеристику количественному подходу в ситуациях принятия решений.
4. Какова роль рутинных решений в административном управлении?
5. Какие модели принятия решений называют дескриптивными?
6. Какие решения относятся к рациональным управленческим решениям?
7. Какова роль адаптации при подготовке управленческих решений?

Тема 4. Информационные и оперативные решения в управлении

1. Какие решения называют информационными?
2. В чем особенности оперативных решений?
3. Каково назначение диагностической модели?
4. В чем суть понятия «информационная неопределенность»?
5. Какие параметры системы могут быть использованы как функциональные диагностические параметры?
6. В чем своеобразие ситуационного подхода к принятию управленческих решений?
7. Какие требования предъявляются к информации, необходимой для эффективного управления?

Тема 5 Стратегические и инновационные решения в организации

1. Назовите основные этапы проектирования организационной структуры управления?
2. В чем специфика предпринимательской стратегии?
3. В чем проявляется двойственный характер проектирования организационных структур управления?

4. Какие сложности возникают в процессе разработки инновационного решения?
5. Какая связь существует между стратегией и структурой?
6. Какие факторы в наибольшей степени влияют на подготовку инновационных решений?
7. В каких случаях прибегают к принятию адаптивных решений?

Тема 6. Основные положения нормативной теории принятия решений

1. Назовите основные этапы подготовки управленческих решений с позиций нормативной теории принятия решений?
2. Какие решения (альтернативы) называют многокритериальными?
3. В чем специфика теории ограниченной рациональности Г. Саймона?
4. Дайте определение понятия «система индивидуальных предпочтений».
5. В чем назначение оценочной шкалы?
6. Какие концепции акцентируют внимание на переменной рациональности управленческих решений?
7. Назовите основные стратегии «поиска» решений в процессе решения проблем.

Тема 7. Методы формирования управленческих решений

1. В чем специфика ассоциативного поиска решения?
2. В чем трудности использования метода случайного поиска решения?
3. Какие управленческие решения называют качественными?
4. Назовите основные концептуальные подходы к принятию решений.
5. Раскройте особенности эволюционного поиска решений.
6. В чем проявляется интеллектуальный аспект управленческих решений?
7. Каким образом принимаются решения в соответствии с моделью Дж. Марча?

Тема 8. Методы разработки (синтеза) управленческих решений

1. Какие приемы и способы применяются при разработке новых решений?
2. В чем трудности использования метода эвристического поиска решения?
3. В каких направлениях происходит развитие современных технологий разработки управленческих решений?
4. Какие методы подготовки управленческих решений основаны на проведении эксперимента (на экспериментировании)?
5. В чем преимущества вычислительного эксперимента (при подготовке управленческих решений)?
6. Какие рекомендации следуют из теории отдельных приращений?
7. Что понимают под «раздельным приращением» в теории Ч. Линдблома?

Тема 9. Методы и технологии оценки альтернативных решений

1. Какие решающие правила основаны на использовании стратегии компромисса?
2. Раскройте смысл понятия «измеримость» критерия оценки (альтернативы).
3. В чем достоинства и недостатки метода «главного» критерия?
4. Каким образом учитывается приоритетность, или важность критериев при сравнении многокритериальных альтернатив и их оценке по частным критериям?
5. В чем особенности?? Неколичественных критериев оценки альтернатив?
6. Каково назначение оценочной шкалы?
7. В чем специфика эвристического подхода к принятию окончательного решения при многокритериальном выборе?
8. Перечислите основные решающие правила на основе компенсирующей стратегии?
9. Назовите наиболее известные эвристики многокритериального выбора.

Тема 10. Методы экспертного оценивания

1. В чем суть требования транзитивности индивидуальных предпочтений?
2. Что называют «регулируемой обратной связью» в методе Дельфи?
3. В чем специфика экспертного оценивания по методу Дж.фон Неймана и О.Моргенштерна?
4. В чем преимущества использования анкетного опроса при экспертном оценивании?
5. Назовите основные пути и способы получения информации от экспертов (экспертной информации).
6. В чем особенности статистической обработки результатов в методе Дельфи?
7. Дайте характеристику метода парных сравнений.

Тема 11. Качественные решения и дескриптивные модели

1. В чем проявляются ключевые положения трехуровневой модели Р.Зельтена.?
2. Каков характер перехода от «мышления» к «поведению»?
3. В чем проявляется психологический аспект управленческих решений?
4. Какие решения называются интуитивными?
5. В чем специфика принятия управленческих решений в неструктурированных проблемных ситуациях?
6. Назовите основные факторы, определяющие способность человека к мышлению.
7. Какие процедуры являются основными в процессе мышления человека?
8. Какова роль интуитивных решений в инновационной деятельности организации??

Тема 12. Информационно-психологический аспект качественных решений (психология памяти)

1. В чем особенности процедур обработки информации человеком?

2. Проведите сравнительный анализ понятий «данные» и «информация».
3. В чем проявляется ситуационный характер восприятия?
4. Назовите основные характеристики информатики памяти.
5. В чем особенности информационной (трехуровневой) модели памяти?
6. Дайте характеристику кратковременной памяти.
7. В чем особенности формирования структурных единиц информации?

Тема 13. Теоретические основы группового выбора

1. В чем проявляется принцип ограниченного вето?
2. Как можно трактовать понятие «справедливая» система голосования?
3. В чем суть стратегического аспекта правила большинства?
4. Каковы принципы определения победителя при демократических выборах?
5. Назовите основные модели коллективного выбора.
6. Перечислите принципы согласования индивидуальных и групповых предпочтений в задачах коллективного выбора.
7. Раскройте понятие «институт согласия».

Тема 14. Коллективные (групповые) решения и переговоры

1. Раскройте роль переговоров в теории групповых решений.
2. Какая формализованная модель может быть использована для воспроизведения динамики процесса переговоров?
3. В чем назначение переговоров о предложениях?
4. Какова роль стратегического маневрирования при переговорах?
5. Какие темы обсуждаются при переговорах о коалиции?
6. Какова роль переговоров при разрешении конфликтных ситуаций?
7. Назовите основные этапы (шаги) процесса переговоров о стратегии

Тема 15. Принятие решений в условиях риска

1. Какие факторы, связанные с рисками, влияют на решения?
2. В чем проявляется асимметричный характер функции ценности в теории проспектов Д. Канемана и А. Тверски?
3. Каков характер зависимости предпочтений субъекта от способа формулирования задачи выбора?
4. Дайте сравнительную характеристику понятий: риск, опасность и угроза.
5. Раскройте понятие «риск» и его связь с понятием «неопределенность».
6. Назовите основные составляющие «склонности» субъекта к риску.

Тема 16. Принятие решений в условиях неопределенности

1. Раскройте значение понятия «платежная» (оценочная) матрица.

2. В чем специфика статистических решений?
3. Назовите субъективные критерии принятия решений в условиях неопределенности.
4. В чем суть теории ожидаемой полезности?
5. Какова роль неопределенности при принятии решений в сложных ситуациях?
6. С какой целью проводится эксперимент при принятии решений в условиях неопределенности?
7. Раскройте значение термина (понятия) неопределенность.

Тема 17. Принятие решений в конфликтных ситуациях

1. Какие стратегии называются минимаксными?
2. Что такое цена игры?
3. Раскройте основные характеристики понятия «игра» как формализованной модели конфликтной ситуации.
4. Дайте сравнительную характеристику матричной и позиционной игр.
5. Какова роль «равновесной» ситуации в игровой модели конфликта?
6. При каких условиях имеет место «чистая цена» игры?
7. Какие модели конфликтных ситуаций называют антагонистическими играми с полной информацией?

Тема 18. Современные методы и модели принятия решений

1. В чем особенности применения метода критического пути и метода оценки и пересмотра планов (метода PERT) при планировании работ проектного характера?
2. В чем специфика моделей и методов математического программирования?
3. Какие методы применяются для анализа сетевых моделей?
4. В чем своеобразие основной модели управления запасами?
5. В чем особенности интеллектуальных информационных технологий?
6. Какие управленческие задачи помогают решать экспертные системы?
7. Каковы тенденции развития интеллектуальных информационных технологий?
8. Какова роль сетевых компьютерных технологий в принятии управленческих решений?

Коллоквиум

Задания на изображение модульных теоретических схем

Изобразите, пожалуйста, графически одну из следующих схем

(по указанию преподавателя):

- 1) схему процесса подготовки управленческого решения (модель нормативной теории принятия решений);
- 2) схему принятия решений в условиях риска (модель платежной матрицы);
- 3) схему лексикографического решающего правила;
- 4) схему определения победителя при голосовании по методу Борда.
- 5) формализованную модель антагонистической игры.

Объясните основное назначение выполненных схем, возможности и ограничения их использования.

Задания на применение элементарного математического аппарата

Напишите, пожалуйста, одну из следующих формул:

(по указанию преподавателя)

- a) формулу для вычисления «ожидаемой полезности» (критерий Байеса);
- в) формулу для вычисления обобщенной оценки (решающее правило – «линейная модель»);
- с) формулу для вычисления оценки альтернативы по критерию Гурвица;
- d) формулу для определения нормированных оценок (экспертный метод нормирования, или последовательных сравнений);
- e) формулы для обработки результатов оценивания в методе Дельфи.

Всем использованным при написании формул математическим символам следует дать устно, по просьбе преподавателя, содержательное определение.

Задания на графическое представление схем аналитических методов

Представьте, пожалуйста, графически, одну из следующих схем: (по указанию преподавателя)

1. Представить графически схему позиционной игры.
2. Представить графически зависимость «весомости» решения от вероятности от вероятности события (теория проспектов Д. Канемана и А. Тверски).
3. Представить графически матрицу результатов экспертного оценивания по методу «парных сравнений».
4. Представить графически пример сетевой модели.
5. Представить графически метод эвристического (целенаправленного) поиска решения.

Примерные темы докладов и презентаций

Тема дисциплины	Темы докладов и презентаций
Тема 1. Принятие решений в	1. Процесс управления как процесс принятия решений, как информационный процесс. Управление как процесс принятия

<p>процессе управления</p>	<p>решений на основе информации о состоянии объекта управления и внешней среды.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Обобщенная модель принятия решений, или ситуация выбора. Элементы ситуации выбора. Субъект в процессе принятия решений. Стили руководства при принятии решений. 3. Индивидуальные и коллективные решения. Информация в процессе принятия решения. Эффективность как основная задача управления организацией. Факторы, определяющие эффективность управления. 4. Качество альтернативных решений. Знания, опыт и умения субъекта. Влияние условий внешней среды на исходы (результаты) принимаемых решений. 5. Эффективное использование ресурсов организацией. Анализ эффективности с учетом стоимости, или <i>затрат</i> на разработку и эксплуатацию системы. Влияние определенных <i>условий</i> внешней среды на эффективность функционирования системы. 6. Эффективность <i>решений</i> как важнейший фактор, определяющий качество управления. Основные факторы, влияющие на эффективность решений.
<p>Тема 2. Управленческие решения в организациях</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Методологические основы теории принятия решений. Наука и практика (искусство) принятия решений. Основные понятия теории принятия решений. 2. Соотношение опыта и умения руководителей-практиков с научными знаниями в области теории принятия решений и современных приложений теории. Сочетание современных управленческих знаний для принятия важных экономических и политических решений с интуицией и искусством конкретных лиц. 3. Административно-управленческие технологии и управленческие решения. Управленческие решения и их особенности. 4. Научность и профессионализм современных управленческих решений. Научный анализ и информационные технологии в процессе принятия решений. 5. Основные аспекты управленческих решений. Правовой аспект и административный характер управленческих решений.

	<p>6. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Социальная ориентация управленческих решений. Рациональность управленческих решений. Экологическая безопасность решений.</p>
<p>Тема 3. Виды и типы управленческих решений</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Структуризация в процессе принятия решений. Уровни структурированности моделей принятия решений. Основные направления (классы) в теории принятия решений. Математические методы и модели принятия решений. 2. Нормативная теория принятия решений. Deskриптивные методы и модели принятия решений. Групповые (коллективные) решения. 3. Принятие решений в условиях неопределенности. Неполнота информации о внешней среде. Классификация состояний внешней среды в зависимости от степени информационной неопределенности. 4. Содержательные и процедурные характеристики информации. Информация о состоянии объекта управления и внешней среды. 5. Решение проблем и принятие решений. Виды и типы решений в зависимости от степени сложности решаемых проблем. Рутинные решения. Проблемы выбора. Адаптационные и инновационные решения. 6. Качество управленческих решений. Понятие оптимальности и эффективности решений. Рациональные управленческие решения. Удовлетворительные, или приемлемые решения.
<p>Тема 4 Информационные и оперативные решения</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Информационные решения и диагностирование состояний объектов управления и проблемных ситуаций. Данные, информация и знания в процессе принятия решений. Систематический сбор информации и анализ ситуации в процессе подготовки 2. Диагностический подход к оценке состояния объекта. Анализ и диагностика состояния организации. Понятие диагностической модели. 3. Понятие диагностического параметра. Параметры использования ресурсов как интегральные диагностические параметры. Структурные, ресурсные и функциональные диагностические параметры. 4. Оперативное решение как способ управления ситуацией. Оперативное решение как способ непосредственного воздействия на реализацию стратегических и тактических решений. Оперативный характер

	<p>решений по текущим делам организации.</p> <p>5. Ситуационный подход к принятию решений. Рекомендации ситуационной теории по принятию решений и адаптации организации к конкретным условиям. Адаптация решения в соответствии с требованиями организационного окружения.</p> <p>6. Зависимость эффективных стилей руководства от степени зрелости исполнителей в модели «жизненного цикла» П.Херси – К.Бланшара. Основные аспекты понятия «зрелость»: способность отвечать за свое поведение; желание достигнуть поставленной цели; образование и опыт в решении задач.</p>
<p>Тема 5 Стратегические и инновационные решения в организации</p>	<p>1. Организационное решение как выбор необходимой системы. Двойственный характер проектирования организационных структур: сочетание формализованных методов анализа и моделирования организационных систем с субъективными оценками.</p> <p>2. Стратегическое решение как выбор стратегии, адекватной внешней среде и отражающей собственные побуждения, пристрастия и возможности руководителя. Стратегические решения как решения, направленные на обеспечение нововведений и адаптационных и инновационных изменений в организации.</p> <p>3. Подход к построению стратегии, учитывающий размеры организации, технологию, устойчивость контекста (внешней среды), степень внешней враждебности и пр., т.е. утверждающий зависимость стратегии от ситуации. Виды и типы стратегических решений.</p> <p>4. Специфика инновационных решений. Творческий подход к разработке инновационных решений. Разработка инновационных решений в случае открытых и плохо понятых ситуаций. Необходимые условия инновационного решения: сосредоточение ресурсов и создание организации, способной проявить творческий подход.</p> <p>5. Адаптивные решения. Адаптивное решение как результат действия «внутреннего регулятора» по уменьшению эффекта внешнего возмущения. Адаптация и самонастройка как процессы, обеспечивающие устойчивость развивающейся системы в конкретных условиях внешней среды.</p>
<p>Тема 6. Основные положения</p>	<p>1. Нормативная теория принятия решений. Количественные и качественные методы в ситуациях принятия решений. Процесс</p>

<p>нормативной теории принятия решений</p>	<p>подготовки и принятия решений с позиций <i>нормативной</i> теории принятия решений. Содержание процесса подготовки и принятия решений.</p> <p>2. Основные типы задач принятия решений в нормативной теории принятия решений. Задача поиска (разработки) наилучшего решения. Задача упорядочения альтернатив по предпочтениям. Принятие решения как задача классификации.</p> <p>3. Понятие рациональности и рациональность решений. Функциональная и инструментальная рациональность. Коммуникативная рациональность.</p> <p>4. Ограниченность информации и ограниченная рациональность в ситуациях принятия решений. Ограниченная рациональность по Г.Саймону. Ограниченная рациональность в процессе максимизации полезности в условиях внешних и внутренних ограничений.</p> <p>5. Концепция переменной рациональности Х.Лейбенштейна (концепция Х-неэффективности). Психологический и социальный аспекты <i>переменной</i> рациональности в двухфакторной модели Х.Лейбенштейна.</p> <p>6. Уровни рациональности в концепции П.-Л.Рейно. Квазирациональные формы поведения человека в четырехуровневой модели П.-Л. Рейно.</p>
<p>Тема 7. Методы формирования управленческих решений</p>	<p>1. Разработка (конструирование) или подбор варианта решения с учетом требований, предъявляемых к управленческим решениям. Решения, основанные на прошлом опыте. Поиск готового решения в проблемной области. Ассоциативный поиск решений (поиск в смежных областях). Практический опыт ЛПР, консультантов, экспертов, аналитиков в процессе разработки решения.</p> <p>2. Стратегический уровень разработки решений (количественный и качественный подходы). Концептуальный подход к разработке решений. Обращение к прошлому опыту и разработка новых решений как основные стратегические подходы к процессу формирования альтернативных решений.</p> <p>3. Исходные данные для формирования множества альтернативных решений: информация о реальной ситуации (проблеме, проблемной ситуации); информация о естественных и искусственных ограничениях. Знания, умения, интуиция, логические суждения и т.п. в</p>

	<p>процессе разработки «качественных» решений.</p> <p>4. Классификация методов разработки решений. Методы разработки оперативных решений. Технология разработки решений на основе системной методологии.</p> <p>5. Методы разработки смешанных решений. Человеко–машинные системы, имитационное моделирование, эвристические модели и т.п. Эволюционный поиск решения как методология совершенствования решений, как технология «разработки» адаптивных решений.</p> <p>6. Методы и модели нечеткой логики. Нечеткие модели и сети. Алгоритмы нечеткого вывода, нечеткие нейронные сети. Использование случайных «механизмов» при поиске решения (метод «Монте - Карло»). Методы отбора решений в процессе поиска (аналогия, сходство).</p>
<p>Тема 8. Методы разработки (синтеза) управленческих решений</p>	<p>1. Совершенствование (модернизация) решений. Адаптация готового решения к конкретным условиям, к особенностям проблемной ситуации. Прогнозирование и обучение как условия адаптации организации к изменениям внешней среды.</p> <p>2. Методы «разработки» решений. Синтез решений из фрагментов стереотипных решений. Синтез решений из фрагментов, полученных в результате ассоциативного поиска.</p> <p>3. Творческий подход к разработке новых решений. Метод коллективной генерации идей. Процедуры метода «мозгового штурма». Специфика отбора конструктивных идей. Новаторство и риск. Планирование и координация процесса нововведений. Установление обратной связи и анализ достигнутых успехов. Творчество как процесс обучения и как функция воображения.</p> <p>4. Метод декомпозиции в процессе решения сложных проблем. Морфологический анализ. Концепция преодоления сложности решаемой проблемы путем замены абстрактной, глобальной цели более конкретными и контролируемыми подцелями (технология метода дерева целей). Модель распределения (декомпозиции) сложной проблемы между несколькими подразделениями с последующей координацией их работы.</p> <p>5. Экспериментирование в процессе разработки решений. Виды экспериментирования. Натурное экспериментирование.</p>

	<p>Экспериментирование с моделями. Компьютер как экспериментальная установка. Вычислительный эксперимент и компьютерное моделирование.</p> <p>6. Моделирование в процессе разработки новых решений. Компьютерные, информационные, логические, алгоритмические и программные модели.</p>
<p>Тема 9. Методы и технологии оценки альтернативных решений</p>	<p>1. Оценка многокритериальных альтернатив. Система индивидуальных предпочтений. Качественные и количественные критерии оценки альтернатив. Требования, предъявляемые к критериям оценки альтернатив. Понятие «измеримости» критерия.</p> <p>1. Проблемы многокритериального выбора. Нормативные методы выбора решения, или решающие правила. Аналитические, алгоритмические и словесные решающие правила. Аксиоматический и эвристический подходы к выбору рационального решения.</p> <p>2. Стратегии и эвристики, используемые субъектом в многокритериальных задачах. Учет приоритетности, или важности критериев оценки альтернатив. Понятие «весового» коэффициента.</p> <p>3. Решающие правила на основе компенсирующих стратегий. Метод <i>обобщенного</i> критерия. Метод разностей, или модель дополнительного различия. Метод идеальной модели. Метод компенсации достоинств и недостатков Б.Франклина.</p> <p>4. Выбор решения на основе некомпенсирующей стратегии. Критерии типа «ограничения» в методе главного критерия. Лексикографический метод как обобщенная форма метода главного критерия.</p> <p>5. Методы, основанные на стратегии исключения. Метод исключения по аспектам (разновидность лексикографического метода). Объединяющая стратегия (исключение альтернатив по отдельным «недостаткам»).</p> <p>6. Решающие правила на основе стратегии компромисса. Метод компромиссного распределения ресурсов между целями. Компромисс в методе «эффективность – стоимость».</p>
<p>Тема10. Методы экспертного оценивания</p>	<p>1. Неструктурированные проблемы и их особенности. Качественные методы принятия решений. Выбор, основанный на предпочтениях и ограничениях субъекта. Субъективные суждения (экспертные оценки) в процессе подготовки решений в слабо структурированных и</p>

неструктурированных моделях принятия решений.

2. Экспертное оценивание в процессе подготовки решения. Противоречивость в высказываниях ЛПР при выявлении системы предпочтений (нарушение транзитивности, неустойчивость предпочтений и др.). Рекомендательный характер выводов и оценок экспертов при поиске и принятии решений.
3. Система индивидуальных предпочтений как общая стратегия, проводимая ЛПР. Психологический аспект проблемы выбора и система индивидуальных предпочтений. Правила формирования экспертных групп. Методика работы экспертных групп.
4. Технология экспертного оценивания. Понятие экспертного измерения. Процедуры экспертных измерений. Способы упорядочения альтернатив и отношений предпочтения (методы экспертного оценивания). Описание системы индивидуальных предпочтений методами определения отношений порядка (простое, частичное и интервальное отношения порядка).
5. Применение оценочной шкалы в задачах и методах экспертного оценивания. Виды оценочных шкал в процедурах экспертного оценивания. Типовые и конструируемые оценочные шкалы в процедурах экспертного оценивания.
6. Возможные пути и способы получения информации от экспертов (формы экспертного опроса). Дискуссии, или открытое обсуждение с целью получения неколичественной, экспертной информации. Интервью как способ организации диалога с экспертом для получения экспертной информации и неколичественной оценки. Анкетирование и основные виды анкет.
7. Анкетные методы экспертного оценивания и их особенности. Ранговые оценки и метод ранжирования. Оценка компетентности экспертов. Особенности метода нормирования (метод непосредственной оценки). Последовательное сравнение альтернатив (метод Черчмена – Акоффа).
8. Метод парных сравнений и его особенности. Конструируемая субъективная вероятностная оценочная шкала в методе экспертного оценивания Дж.фон Неймана - О. Morgenштерна. Метод Дельфи как итеративная процедура. Технология проведения метода Дельфи.

<p>Тема 11. Качественные решения и дескриптивные модели</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Основные положения дескриптивной теории принятия решений. Эвристический подход к принятию решений. Факторы, определяющие качество принимаемых решений: знания человека; умение пользоваться приобретенными знаниями; интеллектуальные возможности и способности субъекта. 2. Трехуровневая модель принятия решений (модель Р.Зельтена). Выбор окончательного решения как процесс, не контролируемый логическим мышлением. Роль мотивационного центра головного мозга при выборе решения. 3. Психологический аспект управленческих решений. Приоритетность процесса подготовки решения в дескриптивных моделях. Своевременность и коллегиальность решения, необходимость сочетания логики и интуиции, точного расчета и искусства как условия успешного решения. 4. Решения, основанные на суждениях. Функции интеллекта и общие способности человека. Процесс мышления и его особенности. Связь активного восприятия и мышления с процессами обучения и самообучения. Мышление как способ выбора решения. 5. Основные формы мышления в процессе принятия решений: аналогия, индукция, причинно-следственная связь, принятие решения. Факторы, определяющие способность человека к мышлению. 6. Интуитивные решения и интуитивное мышление. Роль интуиции при поиске решений в нестандартных ситуациях. Возможность обучения интуиции. Интуиция в процессе творческой деятельности.
<p>Тема 12. Информационно-психологический аспект качественных решений (психология памяти)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Целенаправленный (эвристический) поиск решений как «схема» разработки новых решений. Основные процедуры эвристического поиска решения. Генерация «разнообразия». Эвристические правила и приемы ограничения «разнообразия» при поиске решения. 2. Система обработки информации человеком. Основные этапы процесса обработки информации человеком. Творческий подход при формировании новых информационных блоков в процессе подготовки и принятия решений. 3. Роль восприятия в процессе работы с информацией. Преднамеренное (активное) восприятие как форма наблюдения, сознательного поиска «стимулов». Непреднамеренное (пассивное) восприятие в процессе

	<p>наблюдения. Выбор окончательного решения на основе сложной комбинации различных мотивов субъекта (ЛПР).</p> <p>4. Модель человека как «системы, перерабатывающей сложную информацию». Особенности обработки информации человеком. Влияние мотивации, индивидуальности и предварительной установки на выбор стратегии (способа, метода) решения задач.</p> <p>5. Информационная, или трехуровневая модель памяти человека: структура, состав и характеристика. Творческий подход при обработке сложной информации в процессе подготовки и принятия решений.</p> <p>6. Понятие <i>кратковременной памяти</i> и ее значение в процессе принятия решений. Кодирование информации в кратковременной памяти. Ограниченная емкость кратковременной памяти как объективная характеристика человека.</p>
<p>Тема 13. Теоретические основы группового выбора</p>	<p>1. Коллективные методы принятия решений. Принципы согласования индивидуальных и групповых оценок при групповом выборе. Понятие индивидуальных и групповых отношений (предпочтений).</p> <p>2. Модели и правила голосования. Процедуры вето – голосования. Особенности применения принципа вето в схемах голосования.</p> <p>3. Нетранзитивность мажоритарного отношения, или правила большинства. Выбор на основе парных сравнений. Нарушение рациональности (транзитивности) выбора и правило «диктатора». Стратегический аспект систем голосования.</p> <p>4. Групповые системы поддержки решений. Организация работы группы, принимающей решение, с помощью посредника (консультанта). Принятие решений в малых группах. Эффект «группового мышления».</p> <p>5. Методики принятия решений, применяемых группами (консенсус, «диалектическая» методика, «диктатура», метод Дельфи). «Коллективная» методика, предполагающая простое усреднение индивидуальных оценок для получения коллективной оценки.</p> <p>6. Оптимальность (равновесие) в ситуациях группового выбора. Выработка компромисса (поиск точек равновесия) на основе моделей неантагонистических игр. «Коллективная» рациональность в ситуациях группового выбора (оптимум Парето). Концепция «полной» стабильности («коллективистская» рациональность), или</p>

		равновесие Эджворта. «Индивидуалистическая» рациональность при групповом выборе (равновесие Курно).
Тема 14. Коллективные (групповые) решения и переговоры	14.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Переговоры как средство разрешения конфликтных ситуаций. Основные виды и формы переговоров. Переговоры в начальной позиции. Модель возобновления переговоров в произвольной позиции. 2. Переговоры о стратегии (переговоры о распределении ролей в связке «лидер – ведомый»). Пробные переговоры. 3. Переговоры о формировании коалиции. Коалиции и стратегические игры. Формальный подход к формированию коалиций. Принципы и критерии формирования коалиций. Одноэлементные коалиции. Множество коалиций в виде единственной коалиции всех игроков. Множество всех допустимых коалиций. 4. Инкрементальный подход Ч. Линдблома к принятию групповых решений. Компромиссы и политические торги в концепции Ч.Линдблома. Стратегия отдельных приращений (небольших изменений) как более привычная стратегия принятия решений в организации. 5. Модель процесса переговоров как позиционная игра. Понятие исхода, реального предложения, ожидаемого исхода, исхода по доминированию (или D – исхода). Графическое представление позиционной игры: вершины – позиции, линии – стратегии. Дерево решений как графическая модель выбора стратегии.
Тема 15. Принятие решений в условиях риска		<ol style="list-style-type: none"> 1. Определенность, риск и неопределенность при принятии решений. Полнота информации о состоянии внешней среды. Уровни неопределенности информации в ситуациях выбора альтернатив. 2. Понятие <i>риска</i> в процессе подготовки и принятия решений. Виды и типы рисков в социально-экономической среде. Соотношение понятий: риск, опасность и угроза. 3. Опасность и угроза как возможные потери, вызванные неуправляемыми факторами. Двойственность «опасности» как психологического понятия – риск опасности для лица, принимающего решение, или возможности подвергнуть опасности других. 4. Готовность и склонность к риску. Готовность к риску как личностное свойство, состоящее в <i>умении субъекта принимать решения в</i>

	<p>условиях неопределенности. Связь понятия «склонность к риску» с <i>личностным риском</i> как индивидуальным свойством, различающим поведение людей в однотипных задачах.</p> <p>5. Концепция (модель) смешанного анализа, или адаптивный подход А.Этциони и ее элементы. Принятие решения на основе максимального использования имеющейся, частичной информации. Направленный метод проб и ошибок. Гибкость как основное адаптивное правило, как способность изменить направление.</p> <p>6. Теория проспектов Д.Канемана и А.Тверски. Нерациональность решений в условиях риска с позиций теории проспектов. Асимметричный характер функции ценности в теории проспектов: отличие функции ценности для приобретений от функции ценности для потерь. Зависимость предпочтений субъекта от способа формулировки задачи выбора.</p>
<p>Тема 16. Принятие решений в условиях неопределенности</p>	<p>1. Проблема неопределенности принятия решений в сложных ситуациях. Теория ожидаемой выгоды, или теория <i>ожидаемой полезности</i> Дж.фон Неймана и О.Моргенштерна как <i>нормативная</i> теория поведения (принятия решения) в ситуациях, связанных с неполной информацией.</p> <p>2. Понятие оценочной или «платежной» матрицы. Методы принятия решений в условиях риска на основе модели платежной матрицы и различных ее вариантов (матрицы эффективности, полезности, риска).</p> <p>3. Концепция субъективной ожидаемой полезности Л.Сэвиджа. Субъективные вероятности и объективная полезность альтернативы как ее ценность. Основной принцип модели субъективной ожидаемой полезности. Возможность неожиданных субъективных альтернатив в рамках теории Л.Сэвиджа</p> <p>4. Статистические решения и игры с природой. Критерий Байеса и принятие решений при наличии априорной статистической информации.</p> <p>5. Субъективные критерии принятия решений в условиях неопределенности. Принцип недостаточного основания (критерий Лапласа).</p> <p>6. Принцип максимина и критерий Вальда. Критерий минимаксного</p>

	<p>риска (сожаления) Сэвиджа. Компромиссный способ принятия решений (критерий Гурвица).</p>
<p>Тема 17. Принятие решений в конфликтных ситуациях</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Конфликтная ситуация в процессе принятия решения. Игра как формализованная модель конфликтной ситуации: основные понятия и определения. Система правил действия участников игры. 2. Поведение игроков в процессе игры. Взаимозависимость выбора стратегий и действий участников конфликтных ситуаций. 3. Позиционные и матричные игры. Дерево игры. Доминирование стратегий. Антагонистические игры с полной информацией. 4. Оптимальность решений в условиях конфликта. Нижняя и верхняя цена игры. Минимаксная стратегия (принцип минимакса). Устойчивость минимаксных стратегий, чистая цена игры. 5. Понятие седловой точки. Чистые и смешанные стратегии. Ситуация <i>равновесия</i> как предмет договоров между игроками. Геометрическая модель матричной игры и ее графическое решение.
<p>Тема 18. Современные методы и модели принятия решений</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Аналитические методы и модели решения задач организационного управления. Понятие оптимального решения и целевой функции. Ограничения в количественных моделях. Методы и модели исследования операций в задачах оптимизации управления. 2. Методы математического программирования. Представление задач оптимального планирования в виде моделей распределения. Линейное программирование в задачах планирования и управления, распределения средств и ресурсов. Ключевые понятия линейного программирования. Графическая интерпретация симплекс-метода - основного метода поиска оптимального решения. 3. Транспортная задача линейного программирования как задача о рациональной перевозке однородного продукта. Решение транспортной задачи по критериям стоимости и времени. Задача о <i>назначениях</i>, или проблема выбора и ее связь с транспортной задачей линейного программирования. 4. Модели <i>массового обслуживания</i> как прикладные задачи теории

	<p>вероятностей и математической статистики в задачах управления проектами. Система массового обслуживания (СМО) и ее характеристики. Методы исследования СМО. Системы массового обслуживания с отказами и с очередями. Графическая модель СМО.</p> <p>5. Модели <i>сетевого планирования</i> и <i>управления</i> и их применение при планировании работ проектного характера. Методы анализа сетевых моделей. Метод критического пути в задачах сетевого планирования и управления. Метод оценки и пересмотра планов (метод PERT) и его особенности. Технология сетевого планирования.</p> <p>6. Разработка управленческих решений на основе информационных технологий (ИТ). Человеко-машинные системы. Системы поддержки принятия решений. Использование технологии искусственных нейронных сетей в процессе принятия решений.</p> <p>7. Вычислительный эксперимент. Организация моделирования и экспериментирования по принципу «черного» ящика. Технология компьютерных исследований по методу - «объект – модель – алгоритм – компьютерная программа».</p> <p>8. Имитационная модель как особая информационная технология, как средство проводить контролируемые эксперименты в нестандартных ситуациях. Стохастические модели и эксперименты с использованием метода Монте-Карло.</p>
--	---

Тестовые задания

1. В процессе принятия решений за подготовку альтернатив отвечает:

- 1.1. консультант (аналитик),
- 1.2. субъект (лицо, принимающее решение),
- 1.3. эксперт,
- 1.4. активная группа.

2 Особенностью задач многокритериального выбора является:

- 2.1. субъективность принимаемых решений и ограниченные возможности памяти человека,
- 2.2. наличие качественных целей и качественных критериев.
- 2.3. применение эвристических решающих правил,
- 2.4. принципиальная невозможность выбрать "наилучшее" решение.

3. Принятия решений представляет собой:

- 3.1. творческий акт выбора одного варианта решения на основе количественных оценок,

- 3.2. преобразование информации состояния объекта управления в управляющее воздействие,
- 3.3. анализ и выбор альтернатив на основе эвристических способностей человека,
- 3.4. индивидуальный или групповой выбор альтернативы.
4. Решающее правило – это:
 - 4.1. способ построения (разработки) решения,
 - 4.2. способ сравнения альтернатив,
 - 4.3. технология оценки альтернатив,
 - 4.4. метод выбора окончательного решения.
5. Назначение оценочной шкалы:
 - 5.1. сравнение альтернатив,
 - 5.2. оценка информации о внешней среде,
 - 5.3. формализация качественных оценок,
 - 5.4. подготовка и анализ альтернатив.
6. Рациональное решение – это решение, основанное:
 - 6.1. на знаниях и опыте субъекта,
 - 6.2. на многокритериальной оценке альтернатив,
 - 6.3. на использовании результатов моделирования,
 - 6.4. на использовании количественных оценок.
7. Эффективное решение – это лучшее решение:
 - 7.1. по мнению субъекта,
 - 7.2. по мнению группы экспертов,
 - 7.3. по сочетанию ожидаемого результата и стоимости (цены) этого результата,
 - 7.4. по результатам расчета и субъективных суждений.
8. Управленческое решение – это:
 - 8.1. способ решения проблем,
 - 8.2. средство достижения организационной цели,
 - 8.3. средство осуществления управляющего воздействия,
 - 8.4. способ управления персоналом.
9. Адаптационное решение – это результат:
 - 9.1. применения методологии эволюционного поиска решения,
 - 9.2. модернизации «устаревшего» решения,
 - 9.3. текущих (повседневных) изменений в организации,
 - 9.4. реакции субъекта (или организации) на «воздействие» внешней среды.
10. Аксиоматическое решающее правило - это:

- 10.1. использование моделирования для принятия решений,
- 10.2. выбор, основанный на опыте и знаниях субъекта,
- 10.3. выбор, основанный на предварительных расчетах,
- 10.4. научно обоснованный метод принятия окончательного решения.
11. Особенности решающих правил на основе некомпенсирующей стратегии:
 - 11.1. использование эвристик,
 - 11.2. обобщение частных оценок,
 - 11.3. упрощение правила выбора за счет сокращения количества частных оценок,
 - 11.4. использование оценок по наиболее важным критериям.
12. Ассоциативный поиск решения – это поиск решения:
 - 12.1. в условиях неопределенности,
 - 12.2. в конфликтной ситуации,
 - 12.3. в проблемной области,
 - 12.4. в смежной области.
13. Генерация разнообразия – это процесс формирования:
 - 13.1. множества допустимых альтернатив,
 - 13.2. конструктивных идей при разработке новых решений,
 - 13.3. набора оценочных критериев,
 - 13.4. индивидуальных мнений экспертов.
14. Эволюционный поиск решения – это разработка решения путем:
 - 14.1. адаптации типового решения к конкретным обстоятельствам,
 - 14.2. синтеза решения из фрагментов типовых решений,
 - 14.3. анализа и отбора типовых решений,
 - 14.4. постепенного совершенствования базового варианта.
15. Нормативная теория принятия решений предполагает принятие решений на основе:
 - 15.1. целостной оценки альтернатив,
 - 15.2. количественных и качественных оценок альтернатив,
 - 15.3. многокритериальной оценки альтернатив,
 - 15.4. альтернативных точек зрения.
16. Метод обобщенного критерия основан:
 - 16.1. на использовании эталонной модели,
 - 16.2. на преобразовании набора частных оценок в одну обобщенную оценку,
 - 16.3. на обобщении различных точек зрения заинтересованных сторон,
 - 16.4. на использовании системы аксиом.
17. Основания для принятия управленческого решения:

- 17.1. реальная власть руководителя,
 - 17.2. полномочия принимать решения,
 - 17.3. необходимость решить проблему,
 - 17.4. наличие информации.
- 18 Фактор, влияющий на эффективность принимаемого решения:
- 18.1. знание, умение и опыт субъекта,
 - 18.2. своевременность решения,
 - 18.3. точный расчет,
 - 18.4. ориентация руководителя на коллектив.
19. Способы, используемые при решении сложных и уникальных проблем:
- 19.1. разработка модели,
 - 19.2. адаптация известных решений к условиям проблемной ситуации,
 - 19.3. обращение к экспертам,
 - 19.4. декомпозиция проблемы.
20. «Лучшее» решение в нормативной теории принятия решений:
- 20.1. рациональное решение,
 - 20.2. оптимальное решение,
 - 20.3. эффективное решение,
 - 20.4. своевременное решение.
21. Ключевой этап процесса подготовки решения:
- 21.1. сбор информации,
 - 21.2. формирование множества допустимых альтернатив,
 - 21.3. разработка оценочных шкал,
 - 21.4. получение информации о предпочтениях ЛПР.
22. Решение в юридическом смысле (как правовой акт) – это:
- 22.1. установление новых правовых норм или применение действующих норм к конкретным ситуациям,
 - 22.2. представление в должной правовой форме основных управленческих действий,
 - 22.3. способ прямого оперативного воздействия на управляемый объект,
 - 22.4. непосредственное проявление административно-управленческих технологий.
23. Организационный аспект управленческих решений проявляется:
- 23.1. в горизонтальной и вертикальной специализации процесса подготовки решения,
 - 23.2. в создании специализированных функциональных подразделений,
 - 23.3. в коллективных действиях при подготовке решения,
 - 23.4. в диалоговом характере процесса разработки решения.

24. Информационный аспект управленческих решений проявляется:

24.1. в использовании данных и релевантной информации для разработки решений,

24.2. в использовании информационно-управляющих систем,

24.3. в подключении аналитических групп к процессу принятия решения,

24.4. в организации системы мониторинга.

25. Социальный аспект управленческих решений проявляется:

25.1. в умении учитывать различные мнения при подготовке и принятии решения,

25.2. в компромиссных стратегиях группового выбора,

25.3. в социальной направленности управленческого решения,

25.4. в учете влияния социальной среды на процесс разработки решения.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК – 6	способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	ПК – 6.2	применять программы внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений

Этап освоения компетенции	Критерий оценивания	Показатель оценивания
ПК-6.2 – применять программы внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	знание методов управления проектами, разработки программ внедрения технологических и продуктовых инноваций в области торговли, организационного инструментария проектного управления, основных процессов и подсистем проектного управления, системы документооборота	способность участвовать в управлении проектом, программе внедрения технологических и продуктовых инноваций или программе организационных изменений, а также владеть навыками сбора, анализа и подготовки информации для управления бизнес- процессами, навыками построения системы документооборота по проекту

	по проекту	
--	------------	--

4.3.2 Типовые оценочные средства

Вопросы к контрольной работе на экзамене

1. Источники изучения дисциплины
2. Методы изучения курса.
3. Управление до возникновения науки об управлении.
4. Школы и подходы в науке об управлении.
5. Возникновение науки об управленческих решениях и ее связь с другими науками об управлении.
6. Сущность процесса управления.
7. Определение и функции управленческого решения.
8. Особенности мышления руководителя.
9. Анализ основных элементов, влияющих на процесс разработки и реализации решений.
10. Анализ факторов повышения объективности в принятии решений.
11. Сущность проблем и их решения.
12. Практическая интерпретация проблемной ситуации с учетом структуры проблемы требуемых средств разрешения, сроков и ресурсов ее разрешения.
13. Классификация управленческих решений по источникам возникновения, способам доведения, субъектам принятия решений и т.д.
14. Типология решений по используемым методам, по творческому вкладу, по степени формальности проблемы.
15. Основные характеристики качества управленческого решения.
16. Условия и факторы обеспечения качества решений.
17. Организационно-техническое обеспечение качества решений.
18. Технологические предпосылки обеспечения качества управленческих решений.
19. Роль экономических законов в повышении эффективности решений.
20. Применение к разработке решений научных подходов.
21. Системный подход.
22. Воспроизводственный подход.
23. Функциональный подход.
24. Приемы и способы формирования супероптимальных решений.
25. Основные характеристики альтернативных решений.
26. Условия сопоставимости альтернативных решений.
27. Анализ процедур приведения альтернативных решений к сопоставимому виду.

28. Методы сравнения альтернативных решений и выбор решения.
29. Психологические феномены принятия решений.
30. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения.
31. Индивидуальные качества менеджера и стиль руководства в процессе принятия решения
32. Модель принятия решений Врума-Йеттона.
33. Этические основы разработки и принятия решения.
34. Организация процесса разработки и принятия решения.
35. Структура процесса принятия решений.
36. Агрегированная схема технологии разработки решений.
37. Детализированная схема разработки решений.
38. Факторы, определяющие технологию разработки решений.
39. Разработка модели процесса формирования решения.
40. Разработка информационных технологий принятия управленческого решения.
41. Организационные методы и процедуры выполнения принятых решений.
42. Условия эффективного функционирования организационных структур при реализации решений.
43. Организация процессов выполнения решений: ресурсное обеспечение на стратегическом и тактическом уровнях.
44. Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию решений.
45. Понятие риска и его разновидности.
46. Сущность принятия решений в условиях риска и неопределенности.
47. Анализ процессов принятия решений в условиях риска и неопределенности.
48. Основные модели учета риска и неопределенности при принятии управленческих решений.
49. Организационные методы уменьшения неопределенностей и рисков.
50. Страхование управленческого риска.
51. Функции и виды контроля.
52. Содержание контроля.
53. Нормативно-правовое обеспечение процесса контроля за выполнением управленческих решений.
54. Методы контроля.
55. Процесс осуществления контроля.
56. Социально-психологические аспекты контроля.
57. Оценка исполнения решений.

58. Сущность и виды ответственности руководителей.
59. Последовательная схема формирования ответственности.
60. Условия возникновения юридической ответственности.
61. Социальная и экологическая ответственность руководителя.
62. Взаимодействие социальной и юридической ответственности.
63. Возникновение стратегического управления.
64. Основные принципы стратегического управления.
65. Основные этапы управленческого цикла.
66. Основные этапы процесса стратегического управления.
67. Технология выработки стратегии управления.
68. Классификация стратегий.
69. Сущность и принципы анализа.
70. Классификация основных методов и приемов анализа и область их применения.
71. Метод цепных подстановок.
72. Факторный анализ с применением ЭВМ.
73. Основные параметры корреляционно-регрессионного анализа.
74. Основы функционально-стоимостного анализа.
75. Анализ эффективности использования ресурсов.
76. SWOT-анализ.
77. Цель и задачи прогнозирования.
78. Принципы прогнозирования.
79. Классификация методов прогнозирования.
80. Методы экстраполяции.
81. Параметрические методы.
82. Экспертные методы.
83. Сущность нормативного метода.
84. Экспериментальный метод.
85. Сущность индексного метода.
86. Принципы экономического обоснования.
87. Применение комплексного подхода.
88. Обеспечение многовариантности.
89. Методика экономического обоснования управленческих решений по повышению качества компонентов системы менеджмента

Тематика курсовых работ по дисциплине

1. Рутинные, или стандартные решения в административном управлении.

2. Инновационные решения в государственном и административном управлении.
3. Аналитические группы в процессе подготовки и принятия решений.
4. Эффективность и оптимальность решения сложных проблем.
5. Интеллектуальный аспект управленческих решений.
6. Наукоемкие технологии в процессе подготовки и принятия решений.
7. Интуитивные решения как основа инновационной деятельности организаций.
8. Психологический аспект выбора окончательного решения.
9. Принятие решений и модели памяти.
10. Модели коллективного выбора решения.
11. Политическая модель принятия решения.
12. Аналитическая модель принятия решения.
13. Методы и способы стратегического маневрирования с целью получения преимущества при переговорах.
14. Статистические решения и игры с природой как модели принятия решений в условиях неопределенности.
15. Применение методов теории игр к моделированию ситуаций принятия решений в условиях конфликта.
16. Матричная и позиционная формы игры как модели принятия решений в условиях конфликта.
17. Групповые методы подготовки и принятия политических решений.
18. Принятие решений в проблемных ситуациях социального управления.
19. Психология оценки и принятия решений.
20. Информационные системы в процессе подготовки и принятия решений.
21. Принятие решений в системах и организациях административного управления.
22. Стратегическое управление и стратегические решения.
23. Принятие решений в чрезвычайных ситуациях.
24. Особенности процесса подготовки и принятия решений в ситуационном управлении.
25. Проблемы принятия решений в системах территориального управления.
26. Основные концепции и теории принятия решений.
27. Принятие решений с позиций теории ограниченной рациональности Г. Саймона.
28. Методология икрементализма в ситуациях выбора (принятия решений).
29. Теория ожидаемой полезности Дж. фон Неймана и О. Моргенштерна.
30. Принятие решение в условиях риска с позиций теории проспектов Д. Канемана и А. Тверски.

31. Руководитель в процессе подготовки и принятия решений.
32. Роль эксперта в процессе принятия решений.
33. Методы выбора альтернатив на основе компенсирующей стратегии.
34. Задача классификации решений и стратегии исключения.
35. Стратегия компромисса при выборе окончательного решения и компромиссные решения.
36. Проблемы рационального выбора в управлении.
37. Принятие решений на основе модели «дерева решений».
38. Применение количественных методов для обоснования решений.
39. Методы оценки и сравнения многокритериальных альтернатив.
40. Системы поддержки принятия решений.
41. Особенности переработки информации в кратковременной памяти.
42. Психологические теории человеческого поведения при принятии решений.
43. Способы получения и уточнения информации об индивидуальных предпочтениях лица, принимающего решения, в процессе подготовки решения.
44. Методы, средства и способы разработки альтернативных решений.
45. Основные подходы к разработке новых решений.
46. Информация в процессе принятия решений.
47. Методы сбора информации и анализа ситуации в процессе подготовки решения.
48. Подготовка и реализация решений в процессе решения проблем.
49. Основные направления в теории принятия решений и их особенности.
50. Методы и модели нормативного направления в теории принятия решений.
51. Методы принятия групповых решений в административном управлении.
52. Принятие решений в условиях неопределенности.
53. Качество управления и качество решений.
54. Оптимальные и эффективные решения в управлении.
55. Рациональные и удовлетворительные (приемлемые) управленческие решения.
56. Нерациональность поведения человека при принятии сложных управленческих решений.
57. Переговоры как одно из направлений теории групповых решений.
58. Принципы определения победителя в демократических выборах.
59. Правила большинства в демократических системах голосования.
60. Совершенная система голосования и возможности ее создания.
61. Принятие коллективных решений в малых группах.
62. Организация и проведение конференций по принятию решений.

63. Организация работы группы, принимающей решение.
64. Методы вербального анализа решений.
65. Консультанты по проблемам принятия решений и методы их работы.
66. Описательные (дескриптивные) модели принятия решений.
67. Групповые оценки и решения.
68. Социальные факторы и их влияние на оценку и принятие решений.
69. Право вето при принятии групповых решений.
70. Групповые решения и групповое мышление.
71. Логика и интуиция в процессе подготовки и принятия решений.
72. Рациональность поведения человека при принятии решений в условиях риска.
73. Мышление и выбор в условиях неопределенности.
74. Риск в мышлении как условие риска в действии.
75. Социально-психологический аспект проблемы принятия решений в группе.
76. Риск в менеджменте и предпринимательстве.
77. Информационные, интеллектуальные системы поддержки принятия решений.

Шкала оценивания.

При оценивании используется балльно-рейтинговая система, позволяющая осуществлять постоянный мониторинг усвоения студентами учебной программы курса во время аудиторных занятий, а также контролировать самостоятельную работу обучающихся. В течение семестра во время аудиторных и самостоятельных занятий по освоению дисциплины студент может набрать 60% от общего числа баллов, необходимых для получения соответствующей оценки. Баллы, полученные на экзамене, прибавляются к уже заработанным в ходе семестра.

Критерии оценки знаний, навыков; описание параметров формирования баллов, присваиваемых во время освоения дисциплины:

1. Посещаемость лекционных занятий – 20 баллов;
2. Текущий контроль предусматривает контрольные работы с подведением итогов в баллах – 20 баллов;
3. Работа на семинарских занятиях (контрольные работы) – 20 баллов;
4. Ответ на экзамене – до 40 баллов.

На основании п. 14 Положения о балльно-рейтинговой системе оценки знаний обучающихся в РАНХиГС в институте принята следующая шкала перевода оценки из многобалльной системы в пятибалльную:

Количество баллов	Оценка	
	прописью	буквой
96-100	отлично	А

86-95	отлично	В
71-85	хорошо	С
61-70	хорошо	Д
51-60	удовлетворительно	Е
Количество баллов	Оценка	ЕХ

При сдаче экзамена 31-40 баллов получает студент, если:

- демонстрируемые знания отличаются глубиной и содержательностью, дается полный исчерпывающий ответ, как на основные вопросы билета, так и на дополнительные;
- студент свободно владеет научной терминологией;
- ответ студента структурирован, содержит анализ существующих теорий, научных школ, направлений и их авторов по вопросу билета;
- логично и доказательно раскрывает проблему, предложенную в билете;
- ответ характеризуется глубиной, полнотой и не содержит фактических ошибок;
- ответ иллюстрируется примерами, в том числе из собственной практики;
- студент демонстрирует умение аргументировано вести диалог и научную дискуссию.

10-30 баллов получает студент, если:

- знания имеют достаточный содержательный уровень, однако отличаются слабой структурированностью; содержание билета раскрывается, но имеются неточности при ответе

на дополнительные вопросы

- имеющиеся в ответе несущественные фактические ошибки, студент способен исправить самостоятельно, благодаря наводящему вопросу;
- недостаточно раскрыта проблема по одному из вопросов билета;
- недостаточно логично изложен вопрос;
- студент не может назвать авторов той или иной теории по вопросу билета;
- ответ прозвучал недостаточно уверенно;
- студент не смог продемонстрировать способность к интеграции теоретических знаний и практики.

1-9 баллов получает студент, если:

- содержание билета раскрыто слабо, знания имеют фрагментарный характер, отличаются поверхностностью и малой содержательностью, имеются неточности при ответе

на основные вопросы билета;

- программные материалы в основном излагаются, но допущены фактические ошибки;
- студент не может обосновать закономерности и принципы, объяснить факты;
- студент не может привести пример для иллюстрации теоретического положения;
- у студента отсутствует понимание излагаемого материала, материал слабо структурирован;
- у студента отсутствуют представления о межпредметных связях.

0 баллов получает студент, если:

- обнаружено незнание или непонимание студентом сущностной части дисциплины;
- содержание вопросов билета не раскрыто, допускаются существенные фактические ошибки, которые студент не может исправить самостоятельно;
- на большую часть дополнительных вопросов по содержанию экзамена студент

затрудняется дать ответ или не дает верных ответов.

4.4. Методические материалы

Методические материалы описаны в разделе 4.3.

Все задания, используемые для контроля компетенций условно можно разделить на две группы:

- 1) задания, которые в силу своих особенностей могут быть реализованы только в процессе обучения (контрольная работа)
- 2) задания, которые дополняют теоретические вопросы зачета (практические задания).

Выполнение заданий первого типа является необходимым для формирования и контроля ряда умений и навыков. Поэтому, в случае невыполнения заданий в процессе обучения, их необходимо «отработать» до экзамена. Вид заданий, которые необходимо выполнить для ликвидации «задолженности» определяется в индивидуальном порядке, с учетом причин невыполнения.

Процедура написания контрольной работы. Контрольная работа осуществляется на основе выданных преподавателям бланков вопросов к контрольной работе. Время написания от 30 до 45 минут.

Процедура экзамена. Экзамен проводится в форме контрольной работы. Контрольная работа имеет теоретическую или практическую направленность. Время написания работы 1 час 30 минут.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Наименование темы или раздела дисциплины	Трудоемкость,	Список рекомендуемой литературы		Вопросы для самопроверки
		Основная (№ из перечня)	Дополнительная (№ из перечня)	
Принятие решений в процессе управления	5	1-2	1-3	<p>В чем отличия понятий «принятие решений» и «решение проблем»?</p> <p>Какова роль процесса принятия решений в процессе управления?</p> <p>В чем особенности обобщенной модели принятия решений (ситуации выбора)?</p> <p>Что является предметом и продуктом управленческого труда?</p> <p>В чем специфика влияния внешней среды на процесс подготовки и принятия решений?</p> <p>Какие факторы в наибольшей степени влияют на результативность</p>

Наименование темы или раздела дисциплины	Трудоемкость,	Список рекомендуемой литературы		Вопросы для самопроверки
		Основная (№ из перечня)	Дополнительная (№ из перечня)	
				принимаемых решений? Какие черты личности в наибольшей степени влияют на принятие обоснованных решений?
Управленческие решения в организациях	5	1-2	1-3	Какова связь между управленческим решением и административно-управленческой технологией? В чем проявляется административный характер управленческих решений? Какие решения называют управленческими? Перечислите основные требования к управленческим решениям. В чем особенности интеллектуального аспекта управленческих решений? Дайте характеристику социального аспекта управленческого решения. Какие решения называют допустимыми?
Виды и типы управленческих решений	5	1-2	1-3	Какова специфика нормативной теории принятия решений? В чем особенности оптимальных и эффективных решений? Дайте характеристику количественному подходу в ситуациях принятия решений. Какова роль рутинных решений в административном управлении? Какие модели принятия решений называют дескриптивными? Какие решения относятся к рациональным управленческим решениям? Какова роль адаптации при подготовке управленческих решений?
Информационные и оперативные решения в управлении	5	1-2	1-3	Какие решения называют информационными? В чем особенности оперативных решений? Каково назначение диагностической модели? В чем суть понятия «информационная неопределенность»? Какие параметры системы могут быть использованы как функциональные диагностические параметры? В чем своеобразие ситуационного подхода к принятию управленческих решений?

Наименование темы или раздела дисциплины	Трудоемкость,	Список рекомендуемой литературы		Вопросы для самопроверки
		Основная (№ из перечня)	Дополнительная (№ из перечня)	
				Какие требования предъявляются к информации, необходимой для эффективного управления?
Стратегические и инновационные решения в организации	5	1-2	1-3	<p>Назовите основные этапы проектирования организационной структуры управления?</p> <p>В чем специфика предпринимательской стратегии?</p> <p>В чем проявляется двойственный характер проектирования организационных структур управления?</p> <p>Какие сложности возникают в процессе разработки инновационного решения?</p> <p>Какая связь существует между стратегией и структурой?</p> <p>Какие факторы в наибольшей степени влияют на подготовку инновационных решений?</p> <p>В каких случаях прибегают к принятию адаптивных решений?</p>
Основные положения нормативной теории принятия решений	5	1-2	1-3	<p>Назовите основные этапы подготовки управленческих решений с позиций нормативной теории принятия решений?</p> <p>Какие решения (альтернативы) называют многокритериальными?</p> <p>В чем специфика теории ограниченной рациональности Г.Саймона?</p> <p>Дайте определение понятия «система индивидуальных предпочтений».</p> <p>В чем назначение оценочной шкалы?</p> <p>Какие концепции акцентируют внимание на переменной рациональности управленческих решений?</p> <p>Назовите основные стратегии «поиска» решений в процессе решения проблем.</p>
Методы формирования управленческих решений	5	1-2	1-3	<p>В чем специфика ассоциативного поиска решения?</p> <p>В чем трудности использования метода случайного поиска решения?</p> <p>Какие управленческие решения называют качественными?</p> <p>Назовите основные концептуальные подходы к принятию решений.</p> <p>Раскройте особенности эволюционного поиска решений.</p> <p>В чем проявляется интеллектуальный аспект управленческих решений?</p>

Наименование темы или раздела дисциплины	Трудоемкость,	Список рекомендуемой литературы		Вопросы для самопроверки
		Основная (№ из перечня)	Дополнительная (№ из перечня)	
				Каким образом принимаются решения в соответствии с моделью Дж. Марча?
Методы разработки (синтеза) управленческих решений	5	1-2	1-3	<p>Какие приемы и способы применяются при разработке новых решений?</p> <p>В чем трудности использования метода эвристического поиска решения?</p> <p>В каких направлениях происходит развитие современных технологий разработки управленческих решений?</p> <p>Какие методы подготовки управленческих решений основаны на проведении эксперимента (на экспериментировании)?</p> <p>В чем преимущества вычислительного эксперимента (при подготовке управленческих решений)?</p> <p>Какие рекомендации следуют из теории отдельных приращений?</p> <p>Что понимают под «раздельным приращением» в теории Ч.Линдблома?</p>
Методы и технологии оценки альтернативных решений	5	1-2	1-3	<p>Какие решающие правила основаны на использовании стратегии компромисса?</p> <p>Раскройте смысл понятия «измеримость» критерия оценки (альтернативы).</p> <p>В чем достоинства и недостатки метода «главного» критерия?</p> <p>Каким образом учитывается приоритетность, или важность критериев при сравнении многокритериальных альтернатив и их оценке по частным критериям?</p> <p>В чем особенности?? Неколичественных критериев оценки альтернатив?</p> <p>Каково назначение оценочной шкалы?</p> <p>В чем специфика эвристического подхода к принятию окончательного решения при многокритериальном выборе?</p> <p>Перечислите основные решающие правила на основе компенсирующей стратегии?</p> <p>Назовите наиболее известные эвристики многокритериального выбора.</p>
Методы экспертного оценивания	5	1-2	1-3	<p>В чем суть требования транзитивности индивидуальных предпочтений?</p> <p>Что называют «регулируемой обратной связью» в методе Дельфи?</p> <p>В чем специфика экспертного оценивания по методу Дж.фон Неймана и</p>

Наименование темы или раздела дисциплины	Трудоемкость,	Список рекомендуемой литературы		Вопросы для самопроверки
		Основная (№ из перечня)	Дополнительная (№ из перечня)	
				<p>О.Моргенштерна?</p> <p>В чем преимущества использования анкетного опроса при экспертном оценивании?</p> <p>Назовите основные пути и способы получения информации от экспертов (экспертной информации).</p> <p>В чем особенности статистической обработки результатов в методе Дельфи?</p> <p>Дайте характеристику метода парных сравнений.</p>
Качественные решения и дескриптивные модели	5	1-2	1-3	<p>В чем проявляются ключевые положения трехуровневой модели Р.Зельтена.?</p> <p>Каков характер перехода от «мышления» к «поведению»?</p> <p>В чем проявляется психологический аспект управленческих решений?</p> <p>Какие решения называются интуитивными?</p> <p>В чем специфика принятия управленческих решений в неструктурированных проблемных ситуациях?</p> <p>Назовите основные факторы, определяющие способность человека к мышлению.</p> <p>Какие процедуры являются основными в процессе мышления человека?</p> <p>Какова роль интуитивных решений в инновационной деятельности организации?</p>
Информационно - психологический аспект качественных решений (психология памяти)	5	1-2	1-3	<p>В чем особенности процедур обработки информации человеком?</p> <p>Проведите сравнительный анализ понятий «данные» и «информация».</p> <p>В чем проявляется ситуационный характер восприятия?</p> <p>Назовите основные характеристики информатики памяти.</p> <p>В чем особенности информационной (трехуровневой) модели памяти?</p> <p>Дайте характеристику кратковременной памяти.</p> <p>В чем особенности формирования структурных единиц информации?</p>
Теоретические	5	1-2	1-3	В чем проявляется принцип ограниченного

Наименование темы или раздела дисциплины	Трудоемкость,	Список рекомендуемой литературы		Вопросы для самопроверки
		Основная (№ из перечня)	Дополнительная (№ из перечня)	
основы группового выбора				<p>вето?</p> <p>Как можно трактовать понятие «справедливая» система голосования?</p> <p>В чем суть стратегического аспекта правила большинства?</p> <p>Каковы принципы определения победителя при демократических выборах?</p> <p>Назовите основные модели коллективного выбора.</p> <p>Перечислите принципы согласования индивидуальных и групповых предпочтений в задачах коллективного выбора.</p> <p>Раскройте понятие «институт согласия».</p>
Коллективные (групповые) решения и переговоры	5	1-2	1-3	<p>Раскройте роль переговоров в теории групповых решений.</p> <p>Какая формализованная модель может быть использована для воспроизведения динамики процесса переговоров?</p> <p>В чем назначение переговоров о предложениях?</p> <p>Какова роль стратегического маневрирования при переговорах?</p> <p>Какие темы обсуждаются при переговорах о коалиции?</p> <p>Какова роль переговоров при разрешении конфликтных ситуаций?</p> <p>Назовите основные этапы (шаги) процесса переговоров о стратегии</p>
Принятие решений в условиях риска	5	1-2	1-3	<p>Какие факторы, связанные с рисками, влияют на решения?</p> <p>В чем проявляется асимметричный характер функции ценности в теории проспектов Д. Канемана и А. Тверски?</p> <p>Каков характер зависимости предпочтений субъекта от способа формулирования задачи выбора?</p> <p>Дайте сравнительную характеристику понятий: риск, опасность и угроза.</p> <p>Раскройте понятие «риск» и его связь с понятием «неопределенность».</p> <p>Назовите основные составляющие «склонности» субъекта к риску.</p>
Принятие решений в	5	1-2	1-3	<p>Раскройте значение понятия «платежная» (оценочная) матрица.</p>

Наименование темы или раздела дисциплины	Трудоемкость,	Список рекомендуемой литературы		Вопросы для самопроверки
		Основная (№ из перечня)	Дополнительная (№ из перечня)	
условиях неопределенности				<p>В чем специфика статистических решений?</p> <p>Назовите субъективные критерии принятия решений в условиях неопределенности.</p> <p>В чем суть теории ожидаемой полезности?</p> <p>Какова роль неопределенности при принятии решений в сложных ситуациях?</p> <p>С какой целью проводится эксперимент при принятии решений в условиях неопределенности?</p> <p>Раскройте значение термина (понятия) неопределенность.</p>
Принятие решений в конфликтных ситуациях	5	1-2	1-3	<p>Какие стратегии называются минимаксными?</p> <p>Что такое цена игры?</p> <p>Раскройте основные характеристики понятия «игра» как формализованной модели конфликтной ситуации.</p> <p>Дайте сравнительную характеристику матричной и позиционной игр.</p> <p>Какова роль «равновесной» ситуации в игровой модели конфликта?</p> <p>При каких условиях имеет место «чистая цена» игры?</p> <p>Какие модели конфликтных ситуаций называют антагонистическими играми с полной информацией?</p>
Современные методы и модели принятия решений	5	1-2	1-3	<p>В чем особенности применения метода критического пути и метода оценки и пересмотра планов (метода PERT) при планировании работ проектного характера?</p> <p>В чем специфика моделей и методов математического программирования?</p> <p>Какие методы применяются для анализа сетевых моделей?</p> <p>В чем своеобразие основной модели управления запасами?</p> <p>В чем особенности интеллектуальных информационных технологий?</p> <p>Какие управленческие задачи помогают решать экспертные системы?</p> <p>Каковы тенденции развития интеллектуальных информационных</p>

Наименование темы или раздела дисциплины	Трудоемкость,	Список рекомендуемой литературы		Вопросы для самопроверки
		Основная (№ из перечня)	Дополнительная (№ из перечня)	
				технологий? Какова роль сетевых компьютерных технологий в принятии управленческих решений?
Всего	90			

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература.

1. Зайцев М.Г., Варюхин С.Е. Методы оптимизации управления и принятия решений: примеры, задачи, кейсы: учебное пособие. – 4-е изд. – М.: Издательский дом «Дело», 2015.

**все источники взаимозаменяемые*

6.2. Дополнительная литература.

1. Дафт Ричард Л. Менеджмент: учебник для слушателей, обучающихся по программам «Мастер делового администрирования»: пер. с англ. - 10-е изд. - СПб.: Питер, 2015.

2. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения; пер с англ. – М., 1998.

3. Голубков Е.П. Методы принятия управленческих решений в 2-х ч. Части 1 и 2: учебник и практикум для академического бакалавриата. - 3-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2017.

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

Положение об организации самостоятельной работы студентов федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (в ред. приказа РАНХиГС от 11.05.2016 г. № 01-2211)

Положение о курсовой работе и курсовом проектировании студентов федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (в ред. приказа РАНХиГС от 05.10.2017 г. № 02-643)

6.4. Нормативные правовые документы.

1. Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ) // Собр. законодательства Рос.Федерации.- 2014.- № 9, ст. 851.

6.5. Интернет-ресурсы.

1. e-Library.ru [Электронный ресурс]: Научная электронная библиотека. – URL: <http://elibrary.ru/> (дата обращения: 28.07.2017).
2. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» [Электронный ресурс]. – URL: <http://cyberleninka.ru/> (дата обращения: 28.07.2017).
3. Правовая система «Гарант-Интернет» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.garweb.ru>.
4. Правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultantru>.
5. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс» http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76
6. Статьи из журналов и статистических изданий Ист Вью http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76
7. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс» http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76
8. Статьи из журналов и статистических изданий Ист Вью http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76

6.6 Иные источники

Не используются

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Характеристики аудиторий (помещений, мест) для проведения занятий

Для проведения занятий необходимы стандартно оборудованные учебные кабинеты и компьютерные классы, соответствующие санитарным и строительным нормам и правилам.

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций:
2.	Специализированная мебель и оргсредства: аудитории
3.	Технические средства обучения: Персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.

На семинарских занятиях используется следующее программное обеспечение:

- программы, обеспечивающие доступ в сеть Интернет (например, «Google chrome»);
- программы, демонстрации видео материалов (например, проигрыватель «Windows Media Player»);
- программы для демонстрации и создания презентаций (например, «Microsoft Power Point»);
- пакеты прикладных программ SPSS/PC+, СТАТИСТИКА,
- программные комплексы Word, ТЕСТУНИВЕРСАЛ,
- правовые базы данных «Консультант+», «Гарант», «Кодекс», «Эталон»