

Приложение 3  
к основной профессиональной образовательной программе  
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
направленность (профиль) программы  
Управление гостиничным и туристическим бизнесом

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»  
Севастопольский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова**

**Кафедра менеджмента, туризма и гостиничного бизнеса**

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Б1.В.ДЭ.01.01 МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

<b>Направление подготовки</b>	<b>38.03.02 Менеджмент</b>
<b>Направленность (профиль) программы</b>	<b>Управление гостиничным и туристическим бизнесом</b>
<b>Уровень высшего образования</b>	<b>Бакалавриат</b>

**Год начала подготовки 2021**

Москва – 2021 г.

Составитель:

к.э.н., доцент, доцент кафедры менеджмента,  
туризма и гостиничного бизнеса  
Севастопольского филиала  
РЭУ им. Г.В. Плеханова

Е.Л. Цай

Рабочая программа одобрена на заседании кафедры менеджмента, туризма и  
гостиничного бизнеса

протокол № 10 от «28» мая 2021 г.

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>I. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....</b>	<b>4</b>
Цель и задачи освоения дисциплины .....	4
Место дисциплины в структуре образовательной программы .....	4
Объем дисциплины и виды учебной работы.....	4
Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине .....	5
<b>II. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>7</b>
<b>III. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ</b> <b>.....</b>	<b>11</b>
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА .....	11
ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННО-СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ.....	11
ПЕРЕЧЕНЬ ЭЛЕКТРОННО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕСУРСОВ .....	11
ПЕРЕЧЕНЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ БАЗ ДАННЫХ .....	11
ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ", НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ .....	12
ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ.....	12
МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....	12
<b>IV. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>12</b>
<b>V. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ И УМЕНИЙ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ .....</b>	<b>12</b>
<b>VI. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ .....</b>	<b>ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.</b>

## I. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

### Цель и задачи освоения дисциплины

Целью дисциплины «Методы принятия управленческих решений» является формирование профессиональных компетенций в области теории принятия решений, теории принятия решений в экономике, а также дать навык построения моделей на этапе целеполагания, моделей оценки альтернатив, математических моделей принятия решений.

Задачи дисциплины «Методы принятия управленческих решений»:

- изучение методологии постановки задачи моделирования;
- изучение общесистемных закономерностей;
- овладение навыком целеобразования;
- овладение методикой расчленения неопределенности на более обозримые, при сохранении целостного представления об объекте;
- овладение навыком в организации процесса коллективного принятия решений;
- овладение методологией по выработке рекомендаций по выбору методов моделирования и моделей в конкретных условиях.

### Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений», относится к части, формируемой участниками образовательных отношений

### Объем дисциплины и виды учебной работы

Таблица 1

Показатели объема дисциплины *	Всего часов по формам обучения		
	очная	очно-заочная*	заочная*
Объем дисциплины в зачетных единицах	<b>3 ЗЕТ</b>		
Объем дисциплины в акад. часах	<b>108</b>		
Промежуточная аттестация: форма	<i>зачет</i>	-	-
<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем (Контакт. часы), всего:</b>	<b>36</b>	-	-
1. Контактная работа на проведение занятий лекционного и семинарского типов, всего часов, в том числе:	34	-	-
• лекции/электронные часы	18/0	-	-
• практические занятия	16	-	-
• лабораторные занятия	-	-	-
в том числе практическая подготовка		-	-
2. Индивидуальные консультации (ИК)** (заполняется при наличии по дисциплине курсовых работ/проектов)	-	-	-
3. Контактная работа по промежуточной аттестации (Катт) (заполняется при наличии по дисциплине курсовых работ/проектов)	2	-	-
4. Консультация перед экзаменом (КЭ)	-	-	-

5. Контактная работа по промежуточной аттестации в период экз. сессии / сессии заочников (Каттэк)	-	-	-
<b>Самостоятельная работа (СР), всего:</b>	<b>72</b>		-
в том числе:			
• самостоятельная работа в период экз. сессии (СРэк) <i>(заполняется при наличии экзамена по дисциплине)</i>	-	-	-
• самостоятельная работа в семестре (СРС)	72	-	-
в том числе, самостоятельная работа на курсовую работу <i>(заполняется при наличии по дисциплине курсовых работ/проектов)</i>	-	-	-
• изучение ЭОР	20	-	-
• изучение онлайн-курса или его части	-	-	-
• выполнение индивидуального или группового проекта	-	-	-
• и другие виды <i>(подготовка к к/р, опросу, дискуссии, выполнение расчетно-аналит. заданий, реферата и т.д.)</i>	52	-	-

### Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

Таблица 2

Формируемые компетенции <i>(код и наименование компетенции)</i>	Индикаторы достижения компетенций <i>(код и наименование индикатора)</i>	Результаты обучения <i>(знания, умения)</i>
ПК-1. Способен формировать возможные решения на основе разработанных для них целевых показателей	ПК-1.2. Описывает возможные решения	ПК-1.2. 3-1. Знает языки визуального моделирования ПК-1.2. 3-2. Знает теорию систем ПК-1.2. У-1. Умеет проводить оценку эффективности решения с точки зрения выбранных критериев ПК-1.2. У-2. Умеет оценивать бизнес-возможность реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей ПК-1.2. У-3. Умеет моделировать объем и границы работ
ПК-2. Способен анализировать, обосновывать и выбирать решения	ПК-2.1. Анализирует решения с точки зрения достижения целевых показателей решений	ПК-2.1. 3-1. Знает языки визуального моделирования ПК-2.1. 3-3. Знает теорию систем ПК-2.1. У-1. Умеет анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации ПК-2.1. У-2. Умеет анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества,

		определяемых выбранными подходами
	ПК-2.2. Оценивает ресурсы, необходимые для реализации решений	ПК-2.2. 3-5. Знает информационные технологии (программное обеспечение), применяемые в организации, в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа ПК-2.2. У-5. Умеет определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа ПК-2.2. У-6. Умеет применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа

**II. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**  
**этапы формирования и критерии оценивания сформированности компетенций**

Таблица 3

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины	Трудоемкость, академические часы						Индикаторы достижения компетенций	Результаты обучения (знания, умения)	Учебные задания для аудиторных занятий	Текущий контроль	Задания для творческого рейтинга (по теме(-ам)/ разделу или по всему курсу в целом)
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Практическая подготовка	Самостоятельная работа	Всего					
	Семестр 6											
1	<b>Тема 1. Общие понятия теории решений</b> Сущность и характерные особенности теории решений. Классификация видов решений. Содержание задачи принятия управленческих решений. Основные этапы процесса принятия решений.	4	2	-	-	10	16	ПК-1,2. ПК-2.1 ПК-2.2	ПК-1,2.3-1 ПК-1,2.3-2 ПК-1.2.У-1 ПК-1.2.У-2 ПК-1.2.У-3 ПК-2.1.3-1 ПК-2.1.3-3 ПК-2.1.У-1 ПК-2.1.У-2 ПК-2.2.3-5 ПК-2.2.У-5 ПК-2.2.У-6	О. Г.д.	Т.	Р.
2	<b>Тема 2. Методологические основы теории решений</b> Сущность и принципы управленческих решений. Основные подходы к ПР. Системный анализ в ПР. Моделирование ПР. Измерения при принятии управленческих решений. Методы измерения полезности.	2	2	-	-	10	14	ПК-1,2. ПК-2.1 ПК-2.2	ПК-1,2.3-1 ПК-1,2.3-2 ПК-1.2.У-1 ПК-1.2.У-2 ПК-1.2.У-3 ПК-2.1.3-1 ПК-2.1.3-3 ПК-2.1.У-1 ПК-2.1.У-2 ПК-2.2.3-5	О. Г.д.	Т.	Р.

									ПК-2.2.У-5 ПК-2.2.У-6			
3	<b>Тема 3. Моделирование на этапе целеполагания</b> Целеобразование в организации. Иерархия целей. Оценивание целей. Метод структуризации целей. Построение дерева целей. Стратегическая система целей. Метод сравнения целей.	2	2	-	-	10	14	ПК-1,2. ПК-2.1 ПК-2.2	ПК-1,2.3-1 ПК-1,2.3-2 ПК-1.2.У-1 ПК-1.2.У-2 ПК-1.2.У-3 ПК-2.1.3-1 ПК-2.1.3-3 ПК-2.1.У-1 ПК-2.1.У-2 ПК-2.2.3-5 ПК-2.2.У-5 ПК-2.2.У-6	О. Г.д.	К. Р.а.з.	Р.
4	<b>Тема 4. Моделирование оценки альтернатив</b> Обеспечение сопоставимости вариантов. Сравнение вариантов. Многокритериальные оценки. Анализ альтернатив. Метод анализа иерархий. Методы с экономическими критериями выбора. Организационные системы выбора альтернатив в уникальных ситуациях.	2	2	-	-	10	14	ПК-1,2. ПК-2.1 ПК-2.2	ПК-1,2.3-1 ПК-1,2.3-2 ПК-1.2.У-1 ПК-1.2.У-2 ПК-1.2.У-3 ПК-2.1.3-1 ПК-2.1.3-3 ПК-2.1.У-1 ПК-2.1.У-2 ПК-2.2.3-5 ПК-2.2.У-5 ПК-2.2.У-6	О.	К. Р.а.з.	Р.
5	<b>Тема 5. Коллективные решения. Модели принятия решений на основе групповых предпочтений</b> Процесс принятия решений в группе. Проблема группового выбора. Риск группового выбора. Принятие решений на основе групповых предпочтений. Структурные характеристики группы и ее субъектов. Приводится краткая характеристика методов этой группы. Рассматриваются следующие методы: - методы типа «мозговая атака»; - метод сценариев; - методы типа Дельфи; - морфологические методы; - метод Паттерн; -SWOT-анализ;	2	2	-	--	10	14	ПК-1,2. ПК-2.1 ПК-2.2	ПК-1,2.3-1 ПК-1,2.3-2 ПК-1.2.У-1 ПК-1.2.У-2 ПК-1.2.У-3 ПК-2.1.3-1 ПК-2.1.3-3 ПК-2.1.У-1 ПК-2.1.У-2 ПК-2.2.3-5 ПК-2.2.У-5 ПК-2.2.У-6	О.	Р.а.з.	Р.

	- методы экспертных оценок. Рассматривается инструментарий, используемый для обработки экспертных оценок. Пример использования экспертных оценок для оценки экономических показателей.											
6	<b>Тема 6. Математические модели принятия решений</b> Математическая модель принятия решений. Реализация и оценочная структура задачи ПР. Терминология. Принятие решений в условиях определенности, риска, неопределенности, конфликта.	4	4	-	-	12	20	ПК-1,2. ПК-2.1 ПК-2.2	ПК-1,2.3-1 ПК-1,2.3-2 ПК-1.2.У-1 ПК-1.2.У-2 ПК-1.2.У-3 ПК-2.1.3-1 ПК-2.1.3-3 ПК-2.1.У-1 ПК-2.1.У-2 ПК-2.2.3-5 ПК-2.2.У-5 ПК-2.2.У-6	О.	К. К/р	Р.
7	<b>Тема 7. Модели принятия решений в организациях</b> Особенности моделей ПР в организациях. Модель формирования коалиций, модель «мусорной корзины» Марча, модель Минцберга, модель организации Круазье, модель принятия решений руководителем Врума, концепция ограниченной рациональности Г.Саймона.	2	2	-	-	10	14	ПК-1,2. ПК-2.1 ПК-2.2	ПК-1,2.3-1 ПК-1,2.3-2 ПК-1.2.У-1 ПК-1.2.У-2 ПК-1.2.У-3 ПК-2.1.3-1 ПК-2.1.3-3 ПК-2.1.У-1 ПК-2.1.У-2 ПК-2.2.3-5 ПК-2.2.У-5 ПК-2.2.У-6	О.	К. Р.а.з.	Р.
	<b>Итого</b>	<b>18</b>	<b>16</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>72</b>	<b>106</b>					

**Формы учебных заданий на аудиторных занятиях:**

**Опрос (О.)**

**Групповая дискуссия (Г.д.)**

**Формы текущего контроля:**

**Кейс (К.)**

**Расчетно-аналитическое задание (Р.А.З.)**

**Контрольная работа (К.Р.)**

**Тест (Т)**

***Формы заданий для творческого рейтинга:***  
***Реферат (Р.)***

### III. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

##### Основная литература

1. Бережная, Е. В. Методы и модели принятия управленческих решений : учебное пособие / Е. В. Бережная, В. И. Бережной. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 384 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-006914-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1841661>
2. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / В. Л. Сендеров, Т. И. Юрченко, Ю. В. Воронцова, Е. Ю. Бровцина. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 227 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-011735-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1145303>
3. Строева, Е. В. Разработка управленческих решений : учебное пособие / Е. В. Строева, Е. В. Лаврова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 128 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-005222-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1150321>

##### Дополнительная литература:

1. Жукова, Г. С. Математические методы принятия управленческих решений : учебное пособие / Г.С. Жукова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 212 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1084987. - ISBN 978-5-16-016169-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1084987>
2. Белокурова, М.Е., Методы принятия управленческих решений (в схемах и таблицах) : учебное пособие / М.Е. Белокурова, Т.В. Бутова, ; под ред. И.Ю. Беляевой, О.В. Паниной. — Москва : КноРус, 2023. — 230 с. — ISBN 978-5-406-10295-4. — URL:<https://book.ru/book/944942>
1. Орлов, А.И., Методы принятия управленческих решений : учебник / А.И. Орлов. — Москва : КноРус, 2022. — 286 с. — ISBN 978-5-406-09058-9. — URL:<https://book.ru/book/942430>

##### нормативно-правовые документы:

В рамках изучения дисциплины не используются.

#### ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННО-СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ

1. <http://www.consultant.ru> -Справочно-правовая система Консультант Плюс;
2. <http://www.1gl.ru>- Справочно-правовая система Главбух.

#### ПЕРЕЧЕНЬ ЭЛЕКТРОННО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕСУРСОВ

1. Цай. Е. Л. Методы принятия управленческих решений: (электронный образовательный ресурс, размещённый в ЭИОС Севастопольского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова) <http://sdo.sev-reu.ru/>

#### ПЕРЕЧЕНЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ БАЗ ДАННЫХ

1. <http://www.iep.ru/ru/publikacii/categories.html> - Федеральный образовательный портал. Экономика. Социология. Менеджмент
2. <https://rosmintrud.ru/opendata> - База открытых данных Минтруда России
3. Базы данных Росстата - Федеральная служба государственной статистики Режим доступа: <http://www.gks.ru>
4. Базы данных Крымстата – Управление Федеральной службы государственной статистики по Республике Крым и г. Севастополю Режим доступа: <http://crimea.gks.ru>

## **ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ", НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

1. [www.hrm.ru](http://www.hrm.ru) HR Менеджмент
2. [www.riskm.ru](http://www.riskm.ru) Журнал «Риск-менеджмент»
3. [www.expert.ru](http://www.expert.ru) Журнал «Эксперт»
4. <http://www.up-pro.ru> Журнал «Управление производством»
5. <http://www.cfin.ru> Корпоративный менеджмент
6. [www.mgmt.ru](http://www.mgmt.ru) Маркетинг Менеджмент
7. [www.new-management.info](http://www.new-management.info) Новый менеджмент
8. [www.rjm.ru](http://www.rjm.ru) Российский журнал менеджмента
9. [www.ecsocman.edu.ru](http://www.ecsocman.edu.ru) Федеральный образовательный портал – экономика, социология, менеджмент
10. <https://systems-analysis.ru> Системный анализ. Исследование операций. Моделирование

## **ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ**

Операционная система Windows 10, Microsoft Office Professional Plus: 2019 год (MS Word, MS Excel, MS Power Point, MS Access)

Антивирус Dr. Web Desktop Security Suite Комплексная защита

Браузер Яндекс

## **МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» обеспечена:

для проведения занятий лекционного типа:

- учебной аудиторией, оборудованной учебной мебелью, мультимедийными средствами обучения для демонстрации лекций-презентаций;

для проведения занятий семинарского типа:

- учебной аудиторией, оборудованной учебной мебелью и техническими средствами для представления учебной информации студентам;

для самостоятельной работы:

- помещением для самостоятельной работы, оснащенным компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде Филиала.

## **IV. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

- Методические рекомендации по организации и выполнению внеаудиторной самостоятельной работы.
- Методические указания по подготовке и оформлению рефератов.

## **V. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ И УМЕНИЙ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ**

Результаты текущего контроля и промежуточной аттестации формируют рейтинговую оценку работы обучающегося. Распределение баллов при формировании рейтинговой оценки работы обучающегося осуществляется в соответствии с Положением о рейтинговой системе оценки успеваемости и качества знаний обучающихся в процессе освоения дисциплины «Методы принятия управленческих решений» в федеральном государственном бюджетном

образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова».

Таблица 4

<b>Виды работ</b>	<b>Максимальное количество баллов</b>
Выполнение учебных заданий на аудиторных занятиях	20
Текущий контроль	20
Творческий рейтинг	20
Промежуточная аттестация ( <i>зачет</i> )	40
<b>ИТОГО</b>	<b>100</b>

В соответствии с Положением о рейтинговой системе оценки успеваемости и качества знаний обучающихся «преподаватель кафедры, непосредственно ведущий занятия с академической группой, обязан проинформировать группу о распределении рейтинговых баллов по всем видам работ на первом занятии учебного модуля (семестра), количестве модулей по дисциплине, сроках и формах контроля их освоения, форме промежуточной аттестации, снижении баллов за несвоевременное выполнение выданных заданий. Обучающиеся в течение учебного модуля (семестра) получают информацию о текущем количестве набранных по дисциплине баллов через личный кабинет обучающегося».

## **VI. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ<sup>1</sup>**

Оценочные материалы по дисциплине разработаны в соответствии с Положением об оценочных материалах в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова».

### ***Тематика курсовых работ***

Курсовая работа по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» не предусмотрена.

### ***Типовой перечень вопросов к зачету:***

1. Сущность и характерные особенности теории решений
2. Классификация видов решений.
3. Содержание задачи принятия управленческих решений.
4. Основные этапы процесса принятия решений.
5. Основные подходы к ПР.
6. Системный анализ в ПР.
7. Измерения при принятии управленческих решений.
8. Методы измерения полезности.
9. Моделирование ПР.
10. Целеобразование в организации.
11. Иерархия целей.
12. Оценивание целей.
13. Метод структуризации целей.
14. Построение дерева целей.
15. Стратегическая система целей.
16. Метод сравнения целей.
17. Обеспечение сопоставимости вариантов.

<sup>1</sup> В данном разделе приводятся примеры оценочных материалов

18. Сравнение вариантов.
19. Многокритериальные оценки.
20. Анализ альтернатив.
21. Метод анализа иерархий.
22. Методы с экономическими критериями выбора.
23. Организационные системы выбора альтернатив в уникальных ситуациях.
24. Процесс принятия решений в группе.
25. Проблема группового выбора.
26. Риск группового выбора.
27. Принятие решений на основе групповых предпочтений.
28. Структурные характеристики группы и ее субъектов.
29. Методы типа «мозговая атака».
30. Метод сценариев.
31. Методы типа Дельфи.
32. Морфологические методы.
33. Метод Паттерн.
34. SWOT-анализ.
35. Методы экспертных оценок.
36. Математическая модель принятия решений.
37. Реализация и оценочная структура задачи ПР.
38. Принятие решений в условиях определенности.
39. Принятие решений в условиях риска.
40. Принятие решений в условиях неопределенности.
41. Принятие решений в условиях конфликта.
42. Особенности моделей ПР в организациях.
43. Модель формирования коалиций, модель «мусорной корзины» Марча.
44. Модель Минцберга.
45. Модель организации Круазье.
46. Модель принятия решений руководителем Врума.
47. Концепция ограниченной рациональности Г.Саймона.

***Практические задания к зачету:***

**1. Укажите требования, предъявляемые к критериям оценки альтернатив управленческих решений:**

- A. полнота;
- B. избыточность;
- C. разложимость;
- D. все ответы правильные.

**2. Укажите требования, предъявляемые к критериям оценки альтернатив управленческих решений:**

- A. минимальная размерность;
- B. измеримость;
- C. разложимость;
- D. все ответы правильные.

**3. Какое из перечисленных ниже требований не относится к требованиям, предъявляемым к критериям оценки альтернатив управленческих решений?**

- A. максимальная размерность;
- B. измеримость;
- C. разложимость;
- D. полнота.

**4. Если цель измерения - разделить объекты на классы по заданному признаку, то для измерения критериев принятия решений используют:**

- A. порядковую шкалу;
- B. номинальную шкалу;
- C. интервальную шкалу;
- D. шкалу отношений.

**5. Какой тип шкалы измерения критериев принятия решения обладает только характеристикой описания; ставит в соответствие описываемым объектам только его название, никакие количественные характеристики не используются?**

- A. номинальная шкала;
- B. порядковая шкала;
- C. шкала отношений;
- D. интервальная шкала.

***Пример вопросов для опроса***

1. Что понимается под решением?
2. Какова классификация управленческих решений?
3. В чем заключается содержание задачи ПР?
4. Каковы этапы изучаемого процесса?
5. Каковы этапы процесса принятия решений?

***Пример вопросов для групповой дискуссии***

1. Что понимается под решением?
2. Классификация управленческих решений.
3. Содержание задачи ПР.
4. Этапы изучаемого процесса.
5. Этапы процесса ПР.

***Примеры тестовых заданий:***

**Тема 1. Общие понятия теории решений**

**1. Укажите требования, предъявляемые к критерию оценки альтернатив управленческих решений:**

- A. полнота;
- B. избыточность;
- C. разложимость;
- D. все ответы правильные.

**2. Укажите требования, предъявляемые к критериям оценки альтернатив управленческих решений:**

- A. минимальная размерность;
- B. измеримость;
- C. разложимость;
- D. все ответы правильные.

**3. Какое из перечисленных ниже требований не относится к требованиям, предъявляемым к критериям оценки альтернатив управленческих решений?**

- A. максимальная размерность;
- B. измеримость;
- C. разложимость;
- D. полнота.

**4. Если цель измерения - разделить объекты на классы по заданному признаку, то для измерения критериев принятия решений используют:**

- A. порядковую шкалу;
- B. номинальную шкалу;
- C. интервальную шкалу;
- D. шкалу отношений.

**5. Какой тип шкалы измерения критериев принятия решения обладает только характеристикой описания; ставит в соответствие описываемым объектам только его название, никакие количественные характеристики не используются?**

- A. номинальная шкала;
- B. порядковая шкала;
- C. шкала отношений;
- D. интервальная шкала.

**Пример кейсов:**

**Кейс 1.**

Директор медицинского лицея, обучение в котором осуществляется на платной основе, рассматривает два альтернативных проекта расширения лицея – первый проект на 300 мест; второй проект на 100 мест. Если население города, в котором организован лицей, будет расти, то большая реконструкция могла бы принести прибыль 20 млн. руб. в год, небольшое расширение учебных помещений могло бы приносить 8 млн. руб. прибыли. Если население города увеличиваться не будет, то крупное расширение обойдется лицейю в 10 млн. руб. убытка, а малое 2 млн. руб. убытка. Вероятность благоприятной ситуации -0,6.

Вопросы:

1. Построить дерево решений;
2. Определить Ожидаемую денежную оценку каждого проекта;
3. Определите номер оптимального проекта с наибольшей Ожидаемой денежной оценкой.
4. Оптимальным решением является проект с наибольшим или наименьшим значением Ожидаемой денежной оценки?

**Кейс 2.**

Руководство медицинского центра должно принять решение, какой именно комплекс услуг целесообразно оказывать населению. Рассматриваются два возможных комплекса услуг  $A_i$ . Определена возможная прибыль от реализации каждого из них, в зависимости от состояний экономической среды  $W_j$ , эти данные приведены в таблице:

Вопросы:

1. Определите номер оптимального комплекса услуг, используя критерий теории игр - критерий Гурвица при коэффициенте оптимизма 0,6. (Округление промежуточных вычислений производить до 1-го знака после запятой.)
2. При расчёте критерия Лапласа все три состояния среды полагаются равновероятными?
3. Какой критерий теории Игр использует коэффициент оптимизма-пессимизма?
4. Укажите значение критерия Гурвица для второго комплекса услуг

**Пример расчетно-аналитических заданий**

**Задание 1**

Используя метод «дерева целей» построить дерево целей для любого известного вам предприятия, проанализировать цели/подцели одной ветки с помощью подобранных для сравнения критериев. Назначить критериям веса, рассчитать общую эффективность каждой ветки дерева целей.

**Задание 2**

Компания рассматривает возможности выхода на новые рынки для продажи елочных игрушек. При решении вопроса о новых регионах сбыта необходимо учитывать климатические, религиозные и другие факторы, поскольку елочные игрушки можно продавать лишь в тех странах, где существует обычай украшать праздничную елку перед Новым годом и Рождеством. Кроме обязательных условий, нужно учесть такие целевые критерии: 1) количество населения; 2) уровень денежных доходов населения; 3) уровень конкуренции; 4) квоты и таможенные барьеры.

Допустим, что с помощью опроса экспертов были определены такие взвешенные коэффициенты:  $w_1$ (количество населения) — 0,3;  $w_2$  (уровень денежных доходов) — 0,3;  $w_3$ (уровень конкуренции) — 0,3;  $w_4$  (таможенные барьеры) — 0,1.

Учитывая, что компания традиционно работала в странах Восточной Европы, с помощью кластерного анализа были определены новые рынки сбыта: «Запад», «Север», «Центр». Эксперты определили также балльные оценки для всех альтернатив (рынков сбыта) по целевым критериями. Определить оптимальный рынок сбыта для компании.

**Пример задания для контрольной работы:**

**Задание 1.** Предприятие производит металлорежущие станки двумя технологическими способами, причем издержки производства при первом способе изготовления  $x_1$  тонн продукции равны  $a_0 + a_1x_1 + a_2x_1^2$  руб., а при втором способе изготовления  $x_2$  тонн продукции равны  $b_0 + b_1x_2 + b_2x_2^2$  руб. Составить план производства, при котором будет произведено  $d$  тонн продукции при минимальных издержках. (Решить методом множителей Лагранжа.) Варианты заданий и численные значения для них приведены в таблице.

Вариант	$a_0$	$a_1$	$a_2$	$b_0$	$b_1$	$b_2$	$d$
1	2	1	2	2	3	2	1
2	2	1	2	1	2	1	1
3	1	2	1	2	4	1	1
4	1	2	2	1	3	2	1
5	1	2	1	2	1	4	1
6	2	1	4	1	2	1	1
7	1	3	1	4	1	4	2
8	3	1	2	1	4	3	1
9	1	4	3	3	1	2	1
10	4	1	4	1	3	1	2
11	1	4	1	3	2	4	2
12	4	1	2	2	3	3	1
13	1	4	1	3	2	4	2
14	4	1	2	2	3	3	1
15	2	3	3	4	1	2	1
16	3	2	4	1	4	1	2
17	2	2	1	2	3	4	1
18	3	2	2	2	1	3	1
19	2	3	3	3	2	2	1
20	1	2	3	2	1	2	1

**Примерная тематика рефератов**

1. Основные подходы к принятию решений.
2. Системный анализ в теории решений.
3. Измерения при принятии управленческих решений.
4. Стратегическая система целей для принятия управленческих решений.
5. Методы с экономическими критериями выбора.
6. Организационные системы выбора альтернатив в уникальных ситуациях.
7. Проблема группового выбора.
8. Принятие решений на основе групповых предпочтений.
9. Метод Паттерн и его роль в принятии управленческих решений
10. Методы экспертных оценок.

### Типовая структура зачетного задания

<i>Наименование</i>	<i>Максимальное количество баллов</i>
<i>Вопрос 1.</i>	5
<i>Вопрос 2.</i>	5
<i>Тест</i>	30

### Показатели и критерии оценивания планируемых результатов освоения компетенций и результатов обучения, шкала оценивания

Таблица 5

Шкала оценивания	Формируемые компетенции	Индикатор достижения компетенции	Критерии оценивания	Уровень освоения компетенций
<b>85 – 100 баллов</b>	<b>«отлично»/ «зачтено»</b>	<p>ПК-1. Способен формировать возможные решения на основе разработанных для них целевых показателей</p> <p>ПК-2. Способен анализировать, обосновывать и выбирать решения</p>	<p><b>Знает верно и в полном объеме:</b>                      ПК-1.2. 3-1. языки визуального моделирования                      ПК-1.2. 3-2. теорию систем                      ПК-2.1. 3-1. языки визуального моделирования                      ПК-2.1. 3-3. теорию систем                      ПК-2.2. 3-5. информационные технологии (программное обеспечение), применяемые в организации, в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа</p> <p><b>Умеет верно и в полном объеме:</b>                      ПК-1.2. У-1. проводить оценку эффективности решения с точки зрения выбранных критериев                      ПК-1.2. У-2. оценивать бизнес-возможность реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей                      ПК-1.2. У-3. моделировать объем и границы работ                      ПК-2.1. У-1. анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации                      ПК-2.1. У-2. анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами                      ПК-2.2. У-5. определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа                      ПК-2.2. У-6. применять информационные технологии в объеме, необходимом для</p>	<b>Продвинутый</b>

				целей бизнес-анализа	
<b>70 – 84 баллов</b>	<b>«хорошо»/ «зачтено»</b>	ПК-1. Способен формировать возможные решения на основе разработанных для них целевых показателей ПК-2. Способен анализировать, обосновывать и выбирать решения	ПК-1.2. Описывает возможные решения ПК-2.1. Анализирует решения с точки зрения достижения целевых показателей решений ПК-2.2. Оценивает ресурсы, необходимые для реализации решений	<b>Знает с незначительными замечаниями:</b> ПК-1.2. 3-1. языки визуального моделирования ПК-1.2. 3-2. теорию систем ПК-2.1. 3-1. языки визуального моделирования ПК-2.1. 3-3. теорию систем ПК-2.2. 3-5. информационные технологии (программное обеспечение), применяемые в организации, в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа <b>Умеет с незначительными замечаниями:</b> ПК-1.2. У-1. проводить оценку эффективности решения с точки зрения выбранных критериев ПК-1.2. У-2. оценивать бизнес-возможность реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей ПК-1.2. У-3. моделировать объем и границы работ ПК-2.1. У-1. анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации ПК-2.1. У-2. анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами ПК-2.2. У-5. определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа ПК-2.2. У-6. применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа	<b>Повышенный</b>
<b>50 – 69 баллов</b>	<b>«удовлетворительно»/ «зачтено»</b>	ПК-1. Способен формировать возможные решения на основе разработанных для них целевых показателей ПК-2. Способен анализировать, обосновывать и выбирать решения	ПК-1.2. Описывает возможные решения ПК-2.1. Анализирует решения с точки зрения достижения целевых показателей решений ПК-2.2. Оценивает ресурсы, необходимые для реализации решений	<b>Знает на базовом уровне, с ошибками:</b> ПК-1.2. 3-1. языки визуального моделирования ПК-1.2. 3-2. теорию систем ПК-2.1. 3-1. языки визуального моделирования ПК-2.1. 3-3. теорию систем ПК-2.2. 3-5. информационные технологии (программное обеспечение), применяемые в организации, в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа <b>Умеет на базовом уровне, с ошибками:</b>	<b>Базовый</b>

				<p>ПК-1.2. У-1. проводить оценку эффективности решения с точки зрения выбранных критериев</p> <p>ПК-1.2. У-2. оценивать бизнес-возможность реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей</p> <p>ПК-1.2. У-3. моделировать объем и границы работ</p> <p>ПК-2.1. У-1. анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации</p> <p>ПК-2.1. У-2. анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами</p> <p>ПК-2.2. У-5. определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа</p> <p>ПК-2.2. У-6. применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа</p>	
<p>менее 50 баллов</p>	<p>«неудовлетворительно»/ «не зачтено»</p>	<p>ПК-1. Способен формировать возможные решения на основе разработанных для них целевых показателей</p> <p>ПК-2. Способен анализировать, обосновывать и выбирать решения</p>	<p>ПК-1.2. Описывает возможные решения</p> <p>ПК-2.1. Анализирует решения с точки зрения достижения целевых показателей решений</p> <p>ПК-2.2. Оценивает ресурсы, необходимые для реализации решений</p>	<p><b>Не знает на базовом уровне:</b></p> <p>ПК-1.2. 3-1. языки визуального моделирования</p> <p>ПК-1.2. 3-2. теорию систем</p> <p>ПК-2.1. 3-1. языки визуального моделирования</p> <p>ПК-2.1. 3-3. теорию систем</p> <p>ПК-2.2. 3-5. информационные технологии (программное обеспечение), применяемые в организации, в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа</p> <p><b>Не умеет на базовом уровне:</b></p> <p>ПК-1.2. У-1. проводить оценку эффективности решения с точки зрения выбранных критериев</p> <p>ПК-1.2. У-2. оценивать бизнес-возможность реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей</p> <p>ПК-1.2. У-3. моделировать объем и границы работ</p> <p>ПК-2.1. У-1. анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации</p> <p>ПК-2.1. У-2. анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества,</p>	<p><b>Компетенции не сформированы</b></p>

				определяемых выбранными подходами ПК-2.2. У-5. определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа ПК-2.2. У-6. применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа	
--	--	--	--	--	--