

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

СЕВЕРО-ВОСТОЧНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

УТВЕРЖДАЮ  
Директор Политехнического института

  
Н.К. Гайдай  
«24» 02 2024 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Б1.О.25 Принятие рациональных и креативных  
управленческих решений  
(наименование дисциплины)

Направления подготовки(специальности)  
08.03.01 «Строительство» (с двумя профилями подготовки)

Профиль подготовки (специализация)

**«Строительство автомобильных дорог»**

Форма обучения

Очная, заочная

г. Магадан 2021 г.

Рабочая программа учебной дисциплины рассмотрена и одобрена на заседании кафедры  
ПГС, протокол № 7 от 24 февраля 2021 г.

## **1. Цели освоения дисциплины (модуля)**

Целями освоения дисциплины (модуля) «Принятие рациональных и креативных управленческих решений» является формирование у студентов системы знаний о методологических и теоретических основах принятия рациональных управленческих решений, формирование видения системного подхода к принятию управленческих решений, а также овладение приемами и навыками принятия эффективных и качественных управленческих решений, которые могут быть использованы в их последующей работе в процессе управления коллективом производственного подразделения организаций, осуществляющих деятельность в области строительства, жилищно-коммунального хозяйства и/или строительной индустрии.

### **Задачи:**

- приобретение навыков анализа и выявления управленческих проблем с использованием активизирующих методов;
- развитие умения увязывать различные методы принятия управленческих решений с конкретной ситуацией;
- формирование навыков организации процесса принятия, реализации и контроля управленческих решений;
- развитие умения моделировать ситуации выбора в условиях неопределенности и риска;
- развитие умения анализировать с использованием количественных и качественных методов альтернативные варианты решений;
- приобретение навыка расчетов критериальных показателей для последующего их использования в выборе альтернатив;
- освоение методов определения эффективности принятых управленческих решений;
- приобретение навыков самостоятельного выбора и обоснования принимаемых решений, осознания ответственности за результаты принятого управленческого решения.

## **2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП бакалавриата**

Дисциплина «Принятие рациональных и креативных управленческих решений» относится обязательной части Блока 1 (Дисциплины) ОПОП, является важнейшей основой профессиональной подготовки бакалавра включает 5 модулей:

1. Основы теории разработки управленческих решений.
2. Процесс принятия рациональных управленческих решений.
3. Модели и методы принятия и обоснования управленческих решений. Количественные и качественные методы анализа альтернатив действий.
4. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
5. Эффективность управленческих решений.

Дисциплина основывается на знании следующих дисциплин: «Психология социального взаимодействия», «История развития систем управления и качества строительства».

Изучение дисциплины «Принятие рациональных и креативных управленческих решений» необходимо для изучения таких дисциплин, как «Управление инвестиционно-строительными проектами», «Основы организации и управления в строительстве» и дальнейшего успешного освоения ОПОП по направлению 28.03.01 «Строительство» (с двумя профилями подготовки).

## **3. Требования к результатам освоения дисциплины(модуля)**

Результаты освоения дисциплины (модуля) определяются сформированными у обучающегося компетенциями, т.е. его способностью применять знания, умения и личные

качества в соответствии с задачами профессиональной деятельности.

В результате освоения дисциплины (модуля) в соответствии с ФГОС ВО 3++ обучающийся должен:

*Знать:*

- основные модели принятия решений;

*Уметь:*

- решать типовые математические задачи, используемые при принятия управленческих решений;
- анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;
- проводить анализ производственных и экономических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании;

*Владеть:*

- математическими, статистическими и количественными методами решения типовых организационно-управленческих задач;
- умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области производственно-го менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ;
- способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной, экономической и производственной значимости принимаемых решений

Процесс изучения дисциплины (модуля) направлен на формирование следующих компетенций обучающегося:

*УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде.*

*ОПК-9. Способен организовывать работу и управлять коллективом производственного подразделения организаций, осуществляющих деятельность в области строительства, жилищно-коммунального хозяйства и/или строительной индустрии*

#### **4. Требования к условиям реализации дисциплины (модуля)**

##### **4.1. Общесистемные требования**

Университет располагает на праве собственности и ином законном основании материально-техническим обеспечением образовательной деятельности (помещениями и оборудованием) для реализации программы дисциплины.

Каждый обучающийся обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (далее - сеть «Интернет»), как на территории СВГУ, так и вне ее.

Электронная информационно-образовательная среда Университета обеспечивает доступ к учебному плану, рабочей программе данной дисциплины (модуля), электронным учебным изданиям и электронным образовательным ресурсам, указанным в рабочей программе дисциплины (модуля).

##### **4.2. Требования к материально-техническому и учебно-методическому обеспечению**

###### **4.2.1. *Описание материально-технической базы, рекомендуемой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю).***

Для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю) имеются учебные аудитории, оснащенные техническими средствами обучения (мультимедиа проекторы).

Помещения для самостоятельной работы обучающихся (научно-техническая библиотека СВГУ) оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

Состав необходимого лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения: MSOfficeили его аналоги.

*4.2.2. Описание материально-технической базы (в т.ч. программного обеспечения), рекомендуемой для адаптации электронных и печатных образовательных ресурсов для обучающиеся из числа инвалидов*

Обучающиеся из числа инвалидов и лиц с ОВЗ должны быть обеспечены печатными и (или) электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

**Рекомендуемое материально-техническое и программное обеспечение образовательного процесса студентов-инвалидов и лиц с ОВЗ**

Категории студентов с ОВЗ и инвалидностью по нозологиям	Материально-техническое и обеспечение	Программное обеспечение
С нарушением зрения	<ul style="list-style-type: none"> <li>- увеличительные устройства (лупа, электронная лупа);</li> <li>- устройства для чтения текста для слепых («читающая машина»);</li> <li>- средства для письма по системе Брайля: прибор Брайля, бумага, грифель;</li> <li>- принтер для печати рельефно-точечным шрифтом Брайля и рельефографических изображений.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- программа невизуального доступа к информации на экране компьютера (например, JAWS forWindows);</li> <li>- программа для чтения вслух текстовых файлов (например, Balabolka);</li> <li>- программа увеличения изображения на экране (Magic)</li> </ul>
С нарушением слуха	<ul style="list-style-type: none"> <li>- комплекты электроакустического и звукоусиливающего оборудования с комбинированными элементами проводных и беспроводных систем на базе профессиональных усилителей;</li> <li>- мультимедийный проектор;</li> <li>- интерактивные и сенсорные доски.</li> </ul>	программы для создания и редактирования субтитров, конвертирующие речь в текстовый и жестовый форматы на экране компьютера (iCommunicator и др.).
С нарушением опорно-двигательного аппарата	<ul style="list-style-type: none"> <li>- специальные клавиатуры;</li> <li>- специальные мыши;</li> <li>- увеличенные в размерах ручки и специальные накладки к ним, позволяющие удерживать ручку и манипулировать ею с минимальными усилиями;</li> <li>- утяжеленные (с дополнительным грузом) ручки, снижающие проявления трепора при письме.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- программа «виртуальная клавиатура»;</li> <li>- специальное программное обеспечение, позволяющие использовать сокращения, дописывать слова и предсказывать слова и фразы, исходя из начальных букв и грамматической формы предыдущих слов.</li> </ul>

#### **4.3. Требования к кадровым условиям реализации дисциплины (модуля) (п. 4.4.3 ФГОС)**

Реализация дисциплины (модуля) обеспечивается педагогическими работниками Организации, а также лицами, привлекаемыми Организацией к реализации программы бакалавриата на иных условиях.

Квалификация педагогических работников отвечает квалификационным требованиям, указанным в профессиональных стандартах. Педагогические работники ведут научную, учебно-методическую и (или) практическую работу, соответствующую профилю преподаваемой дисциплины (модуля).

#### **4.4. Требования к применяемым механизмам оценки качества образовательной деятельности и подготовки обучающихся по дисциплине (модулю)**

##### ***Внутренняя оценка***

Внутренняя оценка проводится в форме текущего контроля успеваемости, целью которого является оценка уровня поэтапного освоения обучающимися учебной дисциплины (модуля), а также промежуточной аттестации обучающихся, которая проводится в соответствии с календарным учебным графиком и позволяет установить динамику успеваемости обучающихся по учебной дисциплине.

Для оценки знаний возможно использование результатов олимпиад по программам высшего образования.

### **5. Структура и содержание дисциплины (модуля), включая объем контактной работы**

Общая трудоемкость дисциплины (модуля) для очной формы обучения составляет 3 зачетные единицы, 108 часов.

Формы промежуточного контроля по семестрам: в 6-ом семестре: зачет.

Общая трудоемкость дисциплины (модуля) для заочной формы обучения составляет 3 зачетные единицы, 108 часов.

Формы промежуточного контроля по семестрам: на 4-ом курсе: зачет.

Контактная работа при проведении учебных занятий по дисциплине (модулю) включает в себя занятия лекционного типа, семинарского типа (практические занятия).

Объем (в часах) контактной работы занятий лекционного типа, семинарского типа (практические занятия) определяется расчетом аудиторной учебной нагрузки по данной дисциплине (модулю) и составляет 28 часов (для очной формы обучения) и 8 часов (для заочной формы).

Контактная работа при проведении промежуточной аттестации включает в себя индивидуальную сдачу зачета. Объем (в часах) для индивидуальной сдачи зачета с оценкой определяется нормами времени для расчета объема учебной нагрузки, выполняемой профессорско-преподавательским составом, и составляет 0,15 часа на одного обучающегося.

Таблица 1 Очная форма обучения

## Структура и содержание учебной дисциплины «Принятие рациональных и креативных управлеченческих решений»

		Количество часов						Форма контроля		Код формируемой компетенции
Наименование разделов, тем (для двух многогодичных дисциплин – распределение по семестрам)		Лекции	Лек. интер.	Лабораторные занятия	Лаб. инн-тер.	Практические занятия	Принтер.	Самостоятельная работа	Форма контроля	Код формируемой компетенции
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Первый модуль: ОСНОВЫ ТЕОРИИ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ	1			1	1	0	10		
	Тема 1.1: Функции рушения в методологии и организации процесса управления		0,5			1		5	Анализ ситуации, устный опрос	УК-3, ОПК-9
	Тема 1.2: Информационное обеспечение принятия управлеченческих решений. Условия принятия и факторы качества управлеченческих решений.		0,5					5	Устный опрос, промежуточный тест по модулю 1, реферат	УК-3, ОПК-9
2	Второй модуль: ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РАЦИОНАЛЬНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ	1,5			1	0,5	10			
	Тема 2.1: Целеполагание при разработке управлеченческого решения		1			1		5	Устный опрос, практикующее упражнение, реферат	УК-3, ОПК-9,
	Тема 2.2: Продесс рационального решения управлеченческих задач. Инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управлеченческого решения		0,5				0,5	5	Устный опрос, деловая игра, промежуточный тест по модулю 2, реферат	УК-3, ОПК-9,
3	Третий модуль: МОДЕЛИ И МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ И ОБОСНОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ. КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ И КАЧЕСТВЕННЫЕ МЕТОДЫ АНАЛИЗАЛЬНЫХ ДЕЙСТВИЙ	8				5,5	2,5	40		
	Тема 3.1: Активизирующие методы разработки решений. Технологии решения изобретательских задач (методы ТРИЗ)		0,5				0,5	5	Устный опрос, управленческий тренинг, реферат	УК-3, ОПК-9,
	Тема 3.2: Индивидуальные и групповые методы принятия управлеченческих решений		1				1	5	Устный опрос, управленческий тренинг, реферат	УК-3, ОПК-9,
	Тема 3.3: Применение экспертизы оценок в прогнозировании и разработке управлеченческих решений		1				1	5	Устный опрос, управленческий тренинг, реферат	УК-3, ОПК-9,

Формы текущего и промежуточного контроля по семестрам: в 6 семестре зачет.

Таблица 2 Зачная форма обучения

## Структура и содержание учебной дисциплины «Принятие рациональных и креативных управлеченческих решений»

		Количество часов						Код формируемой компетенции	
Наименование разделов, тем (для двух имногосеместровых дисциплин – распределение по семестрам)		Лекции	Лек. ин-тер.	Лаб. тор-ные заня-тия	Лаб. ин-тер.	Прак-тиче-ские заня-тия	Пр. ин-тер.	Само-стоя-тель-ная работа	Форма контроля
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Первый модуль: ОСНОВЫ ТЕОРИИ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ	0,5			0,5	0	12		
	Тема 1.1: Функции рушения в методологии и организации процесса управления	0,5			0,5		6		УК-3, ОПК-9
	Тема 1.2: Информационное обеспечение принятия управлеченческих решений. Условия принятия и факторы качества управлеченческих решений.						6		УК-3, ОПК-9
2	Второй модуль: ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РАЦИОНАЛЬНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ	0,5				0,25	12		
	Тема 2.1: Целеполагание при разработке управлеченческого решения	0,5					6		УК-3, ОПК-9,
	Тема 2.2: Процесс рационального решения управлеченческих задач. Инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управлеченческого решения					0,25	6		УК-3, ОПК-9,
3	Третий модуль: МОДЕЛИ И МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ И ОБОСНОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ. КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ И КАЧЕСТВЕННЫЕ МЕТОДЫ АНАЛИЗ АЛТЕРНАТИВ ДЕЙСТВИЙ	2			2	0,75	48		
	Тема 3.1: Активизирующие методы разработки решений. Технологии решения изобретательских задач (методы ТРИЗ)						0,25	6	УК-3, ОПК-9,
	Тема 3.2: Индивидуальные и групповые методы принятия управлеченческих решений	0,5					0,25	6	УК-3, ОПК-9,
	Тема 3.3: Применение экспертических оценок в прогнозировании и разработке управлеченческих решений	0,5					0,25	6	УК-3, ОПК-9,



## 6. Аннотация содержания дисциплины (модуля)

### Первый модуль: ОСНОВЫ ТЕОРИИ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

#### **Тема 1.1: Функции рушения в методологии и организации процесса управления**

Наука об управленаческих решениях и ее связь с другими науками. Структура системы менеджмента и место в ней процесса разработки управленаческого решения. Требования, предъявляемые к технологии менеджмента и важнейшие области принятия решений: планирование, организация деятельности, мотивация персонала, контроль. Понятие управленаческого решения. Специфика и аспекты управленаческого решения. Требования, предъявляемые к управленаческим решениям. Классификация управленаческих решений.

#### **Тема 1.2: Информационное обеспечение принятия управленаческих решений. Условия принятия и факторы качества управленаческих решений.**

Понятие информации и требования к ней. Классификация информации по видам ее источников. Информационный процесс. Информационные системы. Автоматизированные информационные системы. Среда принятия решений. Факторы, определяющие качество управленаческих решений (объективные и субъективные, внутренние и внешние) Параметры качества управленаческих решений: Показатели энтропии, степень риска вложения инвестиций, вероятность реализации решения по показателям качества, затрат и сроков, степень адекватности. Влияние информационных, поведенческих ограничений на процесс принятия решений. Личностные оценки руководителей

### Второй модуль: ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РАЦИОНАЛЬНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

#### **Тема 2.1: Целеполагание при разработке управленаческого решения**

Иерархия и целеполагание при выборе управленаческого решения. Цели, приоритеты, ценности. Формирование и ранжирование целей. Факторы, влияющие на установление целей. Виды и свойства целей. Требования к целям. Виды графов. Метод построения дерева целей. Метод блок-схем. Оценка степени достижения целей. Методы численной оценки сравнительной предпочтительности целей.

#### **Тема 2.2: Процесс рационального решения управленаческих задач. Инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленаческого решения**

Рациональное решение проблемы. Алгоритм принятия управленаческого решения рациональным методом. Организация процесса разработки управленаческого решения. Организационно-правовое, кадровое и финансовое обеспечение реализации решений. Участие членов организации в выполнении решения. Делегирование полномочий по принятию управленаческих решений. Функции, права и обязанности по принятию управленаческих решений, закрепляемые за руководителем. Централизация и децентрализация полномочий по принятию УР. Ответственность руководителя за принятое решение. Методы и инструменты контроля реализации управленаческих решений.

### Третий модуль: МОДЕЛИ И МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ И ОБОСНОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ. КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ И КАЧЕСТВЕННЫЕ МЕТОДЫ АНАЛИЗ АЛТЕРНАТИВ ДЕЙСТВИЙ

#### **Тема 3.1: Активизирующие методы разработки решений. Технологии решения изобретательских задач (методы ТРИЗ)**

Применение активизирующих методов поиска инновационных идей, выявления и решения технических проблем, выбора перспективных направлений развития техники, технологии и снижения затрат на их разработку и производство, развития творческого мышления, формирования творческой личности и коллективов. Структура и функции ТРИЗ. Алгоритм решения изобретательских задач. Приемы, применяемые при решении изобретательских задач (Методы ТРИЗ). Аналогия. Инверсия. Эмпатия. Фантазия. Синектика (приемы личностной, приямой, фантастической аналогии). Методы и технологии ТРИЗ. Метод мозгового штурма. Метод морфологических матриц. Метод фокальных объектов. Методы «да-нет-да». Системный оператор.

**Тема 3.2: Индивидуальные и групповые методы принятия управленческих решений**  
Преимущества и недостатки индивидуальных и групповых методов принятия решений. Риск групповых решений. Методы принятия групповых решений. Метод комиссий. Метод суда. Метод номинальной группы. Метод «Дельфии». Метод «Паттерн». Принятие решений на основе консенсуса. Метод «ринги». Комитеты как групповой метод принятия решений. Полномочия комитетов. Стратегии обобщении индивидуальных предпочтений при принятии группового решения. Факторы, влияющие на эффективность работы групп.

**Тема 3.3: Применение экспертных оценок в прогнозировании и разработке управленческих решений**

Экспертные методы и экспертные оценки. Основные направления применения экспертных оценок. Основные методы организации и проведения экспертиз. Экспертная классификация. Метод парных сравнений. Множественные сравнения. Ранжирование альтернативных вариантов. Статистическая обработка экспертной информации. Основные понятия и классификация методов прогнозирования. Вероятность исполнения прогнозов.

**Тема 3.4: Методы проведения анализа альтернатив в условиях многокритериального выбора**

Сущность многокритериального выбора альтернатив. Элементы оценочной системы. Понятие критерия для оценки альтернатив и требования, предъявляемые к набору критерий. Понятие и виды шкал. Методы выбора альтернатив при многих критериях. Метод взвешенных баллов. Метод анализа иерархий и его практическое применение. Графоаналитические методы выбора альтернатив. Практическое применение метода «полигона альтернатив». Проблемы при анализе многокритериальных задач.

**Тема 3.5: Анализ альтернатив действий на основе функционально-стоимостного анализа.**

Базовые понятия функционально-стоимостного анализа. Классификация функций в процессе ФСА. Математическая модель ФСА. Функционально-стоимостная диаграмма. Порядок выполнения этапов проведения функционально-стоимостного анализа. Области применения ФСА.

**Тема 3.6: Принятие решений в оперативном планировании на основе сетевых моделей**

Факторы, определяющие необходимость использования сетевых методов при принятии управленческих решений. Основные этапы развития сетевых методов в России и за рубежом. Основные понятия и элементы сетевой модели. Правила построения. Методы определения продолжительности работ сетевой модели. Расчетные параметры сетевой модели. Методы расчетов сетевых графиков.

**Тема 3.7: Вероятностные сетевые графики. Оптимизация ресурсов на основе сетевой модели**

Вероятностные сетевые графики. Определение вероятности завершения работ к определенной дате. Способы оптимизации сетевого графика. Оптимизация сетевых графиков по критериям «время» и «ресурсы». Анализ и оптимизация оперативного плана.

### **Тема 3.8: Экономико-математические методы и модели принятия управленческих решений**

Моделирование при разработке управленческого решения. Понятие модели. Типы моделей. Этапы построения моделей. Общие проблемы моделирования. Модели теории игр. Теория очередей. Линейное программирование. Модель анализа безубыточности. Модель управления запасами.

## **Четвертый модуль: ПРИЕМЫ РАЗРАБОТКИ И ВЫБОРА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И РИСКА**

### **Тема 4.1: Учет факторов неопределенности и риска при принятии управленческого решения**

Понятие, источники и виды неопределенности. Ранжирование условий принятия решений. Подходы к разработке управленческого решения в различных условиях. Риск при принятии управленческого решения. Сущность риска, его основные черты и факторы. Классификация рисков. Способы оценки степени риска. Основные приемы управления риском. Психологическая теория принятия решений в условиях неопределенности. Теория проспектов. Теория раскаяния.

### **Тема 4.2: Модели разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска**

Модель принятия решения в условиях неопределенности и риска. Методы принятия решений в условиях неопределенности и риска: дерево решений, платежная матрица. Сущность и элементы теории игр. Выбор управленческого решения в ситуациях неопределенности и риска на основе критериев Вальда, Сэвиджа, Гурвица, максимакса, максимального математического ожидания.

## **Пятый модуль: ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

### **Тема 5.1: Методологические основы оценки эффективности управленческих решений**

Основные понятия и принципы эффективности. Эффект. Эффективность. Результативность. Качество УР. Подходы к оценке эффективности. Экономическая, социальная, организационная, технологическая, общественная, правовая, политическая эффективность управленческого решения.

### **Тема 5.2: Методики и критерии оценки эффективности управленческих решений**

Методики и критерии оценки эффективности УР. Качественные и количественные показатели (критерии) эффективности управленческого решения и подходы к их определению. Определение факторов роста эффективности управленческих решений в современных условиях.

## **7. Образовательные технологии.**

В ходе преподавания дисциплины предусматривается применение контактной и самостоятельной форм работы со студентами.

Контактная работа обучающихся с преподавателем может быть:

- аудиторной,
- внеаудиторной, в том числе проводиться в электронной информационно-образовательной среде.

Аудиторная контактная работа обучающихся с преподавателем - это работа обучающихся по освоению модулей учебной дисциплины, выполняемая в учебных помещениях образовательной организации (аудиториях, лабораториях, компьютерных классах и т.д.) при непосредственном участии преподавателя во время учебных занятий согласно графика учебного процесса. Контактная работа при проведении учебных занятий включает в себя:

- занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическим работником обучающимся);
- занятия практического типа (практические занятия и иные аналогичные занятия);
- индивидуальную работу обучающихся с педагогическим работником (в том числе индивидуальные консультации);
- иную контактную работу (промежуточная аттестация обучающихся).

Необходимо использовать активные и интерактивные формы обучения (разбор конкретных ситуаций, разбор проблемных ситуаций, обсуждение отдельных разделов дисциплины). Активизация познавательной деятельности осуществляется также включением в лекцию элементов диалога, групповой дискуссии, проблемных вопросов. В сочетании с внеаудиторной работой это способствует формированию и развитию профессиональных навыков обучающихся.

Внеаудиторная контактная работа обучающихся с преподавателем, в т.ч. в электронной информационно-образовательной среде предполагает освоение образовательной программы обучающимися при взаимодействии обучающихся и преподавателя посредством Интернет-технологий или другими средствами, предусматривающими интерактивное взаимодействие.

В процессе освоения дисциплины «Принятие рациональных и креативных управленческих решений» используются следующие образовательные технологии:

Стандартные методы обучения:

- лекции;
- расчетно-аналитические задания;
- рефераты по отдельным вопросам принятия управленческих решений;
- консультации преподавателей.

Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- деловые игры;
- кейс-технологии анализ практических ситуаций;
- тренинги по развитию навыков применения активизирующих, коллективных и экспертных методов принятия решений;
- анализ кроссфункциональный кейсов;
- учебное моделирование.

## 8. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся

### 8.1. Тематика практических занятий

**Практическое занятие №1**  
**(Классификация УР, Решения, типичные для функций управления)**  
**Контрольные вопросы:**

1. Охарактеризуйте связь науки об управленческих решениях с другими науками.
2. Охарактеризуйте место в структуре менеджмента процесса разработки управленческого решения.
3. Дайте определение управленческого решения.
4. Сформулируйте требования, предъявляемые к управленческим решениям.
5. Опишите важнейшие области принятия решений:
6. Каковы объективные и субъективные факторы принятия решений.
7. В чем объективная необходимость классификации решений.
8. Каковы принципы классификации решений.
9. Каковы классификационные признаки решений.
10. Какие типы решений реализуют функции менеджмента.
11. Дайте сравнительный анализ методов принятия решений.
12. Охарактеризуйте стили принятия решений.
13. Что такое качество управленческого решения.
14. Какие решения считаются качественными. Перечислите факторы качественных решений.
15. Перечислите факторы объективной и субъективной природы, влияющие на качество решений.
16. Что понимается под средой принятия решений.
17. Что такое информация, и какова ее роль в принятии решений.
18. Можно ли при принятии управленческого решения ограничиться только анализом количественной информации.
19. Назовите известные вам методы получения информации о ситуации принятия управленческого решения.
20. Сформулируйте содержание и требования, предъявляемые к информации.
21. Сформулируйте принципы классификации информации.
22. Какие информационные технологии вы знаете. Какие мировые информационные ресурсы используются при принятии управленческих решений.
23. Что такое системы поддержки принятия управленческих решений.

### **Практическое занятие №2**

**(деловая игра «Процесс принятия управленческих решений. Ответственность руководителя за принятое решение»)**

#### **Контрольные вопросы:**

1. Рациональное решение проблемы. Этапы рационального решения.
2. Краткая характеристика каждого этапа процесса принятия рационального решения.
3. Соотношение между понятиями ситуация и проблема.
4. Факторы, которые могут повлиять на возникновение ситуации и проблемы.
5. Основные составляющие анализа ситуации.
6. Основная задача диагностики ситуации при принятии управленческого решения.
7. Механизмы адекватного понимания ситуации.
8. Раскройте сущность причинно-следственной диаграммы (диаграммы Исикавы «рыбий остов»). Каким образом она может помочь при анализе ситуации и причин ее возникновения и направлений решения.
9. Методы генерирования альтернативных вариантов решения.
10. Что необходимо учитывать при сравнительной оценке альтернативных вариантов решений.
11. Организация процесса разработки управленческого решения.
12. С чего начинается управление реализацией решения. Организация выпол-

нения решения.

13. Контроль и корректировка управленческого решения.
14. Методы мотивации реализации решений.
15. Делегирование полномочий по принятию решений.
16. Обратная связь при разработке и реализации управленческого решения.
17. Обязанности и ответственность руководителя.
18. Классификация видов ответственности руководителя.
19. Профессиональный кодекс сотрудника
20. Социально-нравственная, административная, материальная и уголовная ответственность руководителя за принятые решения.

**Практическое занятие №3  
(«Целеполагание при принятии УР»)**

**Контрольные вопросы:**

1. Сформулируйте определения таких понятий, как цели, целевые приоритеты деятельности.
2. Какие требования следует учитывать при формулировании целей.
3. Для чего используется классификация целей.
4. Какие критерии применяются для классификации целей.
5. Охарактеризуйте ключевые пространства, в рамках которых организация определяет свои цели.
6. Каким способом рекомендуется упорядочивать всю систему целевых установок.
7. В чем преимущества иерархического представления целей.
8. Дайте определение понятия графов и какие виды графов вам известны.
9. В чем заключается метод построения дерева целей.
10. Какими правилами необходимо руководствоваться при построении дерева целей.
11. Какими факторами может определяться количество уровней декомпозиции в дереве целей.
12. Постройте дерево целей Вашей организации, покажите, от каких подцелей и задач зависит достижение этих целей.
13. Как оценивается степень достижения целей и мера предпочтительности целей.
14. Какие составляющие входят в оценочную систему при оценивании степени достижения целей и сравнительной важности целей.
15. Сформулируйте основные критерии целеполагания. Какие требования предъявляются к критериям при оценке степени достижения целей.

**Практическое занятие № 4  
(управленческий тренинг «Активизирующие методы принятия управленческих решений. Методы и приемы решения изобретательских задач (Методы ТРИЗ)»)**

**Контрольные вопросы:**

1. Охарактеризуйте применение активизирующих методов поиска инновационных идей, выявления и решения технических проблем, выбора перспективных направлений развития техники, технологий и снижения затрат на их разработку и производство, развития творческого мышления, формирования творческой личности и коллективов.
2. Опишите структуру и функции ТРИЗ.
3. Раскройте содержание алгоритма решения изобретательских задач.

4. Охарактеризуйте приемы, применяемые при решении изобретательских задач (Методы ТРИЗ) (аналогии, инверсии, эмпатии, фантазии).
5. В чем заключается метод синектики.
6. Опишите методы и технологии ТРИЗ. Метод мозгового штурма. Метод морфологических матриц. Метод фокальных объектов. Методы «да-нет-да». Системный оператор.

**Практическое занятие № 5**  
**(Выбор альтернатив методом рангов и парных сравнений)**  
**Контрольные вопросы:**

1. Типовые задачи, решаемые на основе экспертных методов.
2. Преимущества и недостатки экспертных методов.
3. Организация проведения экспертиз.
4. Подготовка и организация экспертного оценивания.
5. Состав экспертной комиссии. Требования к экспертам. Априорные, апосторные и тестовые методы оценки качеств экспертов.
6. Основные методы организации и проведения экспертиз.
7. Методы обработки мнений экспертов. Экспертная классификация. Метод парных сравнений. Непосредственное оценивание. Множественные сравнения. Ранжирование альтернативных вариантов.

**Практическое занятие № 6**  
**(управленческий тренинг «Принятие решений на основе метода Дельфи»)**  
**Контрольные вопросы:**

1. В каких случаях целесообразно использование метода «Дельфи».
2. Назовите достоинства и недостатки метода «Дельфи».
3. Правила проведения экспертиз по методу Дельфи.
4. Этапы проведения экспертиз по методу Дельфи.
5. Статистическая обработка экспертной информации. Определение медианы, моды, нижнего и верхнего квартилей ранжированного ряда.
6. Определение степени согласованности мнений экспертов.

**Практическое занятие № 7**  
**(«Выбор альтернатив на основе метода взвешенных баллов»)**  
**Контрольные вопросы:**

1. Что такое многокритериальная оценка.
2. Какие показатели оцениваются в качестве критериев оценки альтернатив?
3. Какие основные требования предъявляют к критериям при многокритериальном оценивании.
4. Приведите пример дерева критериев.
5. Что такое оценочная система и какова структура оценочной системы
6. Как определяется сравнительная важность критериев оценочной системы.
7. Какие виды шкал вы знаете.
8. Могут ли при помощи шкал осуществлять качественные (неколичественные) измерения.
9. В чем проявляется человеческий фактор при рассмотрении многокритериальных задач?
10. Что такое вербально-числовые шкалы. Приведите пример собственной вербально-числовой шкалы.
11. Поясните сущность метода взвешенных баллов. Как определяется веса значимости критериев в этом методе.

**Практическое занятие № 8**  
**(«Выбор альтернатив на основе метода анализа иерархий»)**  
**Контрольные вопросы:**

1. Перечислите методы выбора альтернатив на основе нескольких критериев.
2. Поясните суть метода анализа иерархий.
3. Каковы правила формирования матриц парных сравнений.
4. Как выглядит вербально-числовая шкала в методе анализа иерархий.
5. Как осуществляется обработка результатов экспертных оценок.
6. Как оценивается согласованность суждений для матриц.
7. Как осуществляется синтез глобальных приоритетов в иерархии.

**Практическое занятие № 9**  
**(Принятие решений на основе функционально-стоимостного анализа. Использование экономико-математических моделей в принятии УР»)**

**Контрольные вопросы:**

1. Базовые понятия функционально-стоимостного анализа.
2. Сформулируйте сущность функционального подхода.
3. Классификация функций в процессе ФСА.
4. Математическая модель ФСА.
5. Функционально-стоимостная диаграмма.
6. Определение рассогласованности выполнения функций.
7. Последовательность этапов проведения функционально-стоимостного анализа.
8. Области применения ФСА.
9. Трудности проведения функционально-стоимостного анализа.
10. Моделирование при разработке управленческого решения.
11. Понятие модели. Типы моделей.
12. Этапы построения моделей. Общие проблемы моделирования.
13. Модели теории игр. Теория очередей. Линейное программирование.
14. Модель анализа безубыточности.
15. Принятие решений в логистике на основе модели управления запасами.
16. ABC-анализ. Сфера применения, достоинства и недостатки. Порядок проведения ABC-анализа.
17. Основные понятия и классификация методов прогнозирования.

**Практическое занятие № 10**  
**(Принятие решений в оперативном управлении на основе сетевых моделей)**

**Контрольные вопросы:**

1. Что представляет собой сетевое планирование.
2. За счет чего достигается повышение эффективности планирования и управления на основе сетевого метода.
3. Охарактеризуйте рекомендуемые области применения сетевых моделей.
4. Назовите основные элементы сетевого графика.
5. Перечислите правила построения сетевых моделей.
6. Как определяется продолжительность работ, содержащихся в сетевой модели.
7. Какие методы расчета сетевого графика вам известны.
8. Перечислите расчетные параметры сетевого графика.
9. Что такое критический путь и как определить его продолжительность.
10. Как выделяют критические, подkritические и некритические работы сетевого графика.
11. Как определяется коэффициент напряженности пути.
12. Какие управленческие решения может принять руководитель на основе анализа сетевого графика.

**Практическое занятие № 11**  
**(Оптимизация использования ресурсов на основе корректировки сетевой модели)**  
**Контрольные вопросы:**

1. Вероятностные сетевые графики. Определение вероятности завершения работ к определенной дате.
2. В каких случаях возникает необходимости корректировки сетевых графиков.
3. Способы оптимизации сетевого графика.
4. Оптимизация сетевых графиков по критериям «время» и «ресурсы».
5. Перечислите способы оптимизации сетевого графика.
6. Анализ откорректированного оперативного плана.

**Практическое занятие № 12**  
**(Принятие решений в условиях неопределенности на основе дерева решений)**

**контрольные вопросы:**

1. Определение условий принятия решений: определенность, неопределенность, риск.
2. Источники возникновения неопределенность и риска при принятии решений.
3. Подходы к принятию решений в различных условиях.
4. Риск в деятельности фирмы. Сущность риска, его основные черты и факторы.
5. Классификация рисков.
6. Процесс принятия решений в условиях неопределенности и риска.
7. Основная характеристика риска при его количественной оценке.
8. Способы оценки степени риска.
9. Модель дерева решений.
10. Правила построения дерева решений.
11. Определение исходов при различных влияниях неопределенственных факторов. Определение вероятности исходов.

**Практическое занятие № 13**  
**(Принятие решений в условиях неопределенности на основе платежной матрицы)**

**Контрольные вопросы:**

1. Теория игр и ее применение при принятии управленческих решений.
2. Платежная матрица.
3. Критерии выбора оптимальной стратегии в условиях риска (критерий пессимизма Вальда, критерий минимаксных сожалений Сэвиджа, критерий оптимизма-пессимизма Гурвица, критерий максимального математического ожидания Байеса-Лапласа).
4. Приемы риск-менеджмента. Стратегии управления рисками. Методы снижения степени риска.
5. Психологическая теория принятия решений в условиях неопределенности. Теория проспектов. Теория раскаяния.

**Практическое занятие № 14**  
**(Подходы и критерии оценки эффективности управленческого решения)**

**Контрольные вопросы:**

1. Дайте определение понятия «эффективность управленческого решения».
2. Что такое социальная, экономическая, организационная, технологическая, правовая, экологическая эффективность управленческого решения.

3. Назовите показатели эффективности управленческого решения и подходы к их определению.
4. Какие характеристики могут быть включены в состав количественных и качественных показателей эффективности управленческих решений.
5. В чем состоит сложность количественной оценки эффективности управленческих решений.
6. Определение эффективности решений на основе метода «затраты-выпуск». Определение безубыточного объема производства.
7. Методы оценки эффективности инвестиционных решений.
8. Определите факторы роста эффективности управленческих решений в современных условиях.

## 8.2. Перечень примерных контрольных вопросов для самостоятельной подготовки

### ***Тема 1.1: Функции руления в методологии и организации процесса управления***

#### **Контрольные вопросы:**

1. Наука об управленческих решениях и ее связь с другими науками.
2. Структура системы менеджмента и место в ней процесса разработки управленческого решения.
3. Требования, предъявляемые к технологии менеджмента и важнейшие области принятия решений: планирование, организация деятельности, мотивация персонала, контроль.
4. Понятие управленческого решения.
5. Специфика и аспекты управленческого решения.
6. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Классификация управленческих решений.

### ***Тема 1.2: Условия принятия и факторы качества управленческих решений.***

#### **Контрольные вопросы:**

1. Информационное обеспечение принятия управленческих решений.
2. Среда принятия решений.
3. Факторы, определяющие качество управленческих решений (объективные и субъективные, внутренние и внешние).
4. Параметры качества управленческих решений: Показатели энтропии, степень риска вложения инвестиций, вероятность реализации решения по показателям качества, затрат и сроков, степень адекватности.
5. Влияние информационных, поведенческих ограничений на процесс принятия решений. Личностные оценки руководителей.
6. Понятие информации и требования к ней. Классификация информации по видам ее источников.

### ***Тема 2.1: Целеполагание при разработке управленческого решения***

#### **Контрольные вопросы:**

1. Иерархия и целеполагание при выборе управленческого решения. Цели, приоритеты, ценности.
2. Формирование и ранжирование целей.
3. Факторы, влияющие на установление целей.
4. Группировка целей.
5. Требования к целям.

6. Основные направления формирования целей.
7. Метод построения дерева целей. Основные элементы технологии управления по целям (МВО).
8. Достоинства и недостатки системы управления по целям. Оценка степени достижения целей.
9. Методы численной оценки сравнительной предпочтительности целей.

**Тема 2.2: Процесс рационального решения управленческих задач. Организация процесса реализации управленческих решений. Ответственность руководителя за результаты решения.**

**Контрольные вопросы:**

1. Рациональное решение проблемы. Алгоритм принятия управленческого решения рациональным методом.
2. Этапы рационального решения: диагностика проблемы, формулировка ограничений принятия решения, определение альтернатив, оценка альтернатив, выбор альтернативы, реализация решения, организация обратной связи.
3. Диагноз ситуации. Причинно-следственная диаграмма.
4. Организация процесса принятия управленческих решений.
5. Организация процесса реализации управленческих решений. Организационно-правовое, кадровое и финансовое обеспечение реализации решений.
6. Участие членов организации в выполнении решения. Делегирование полномочий по принятию управленческих решений.
7. Составляющие факторы эффективного делегирования. Функции, права и обязанности по принятию управленческих решений, закрепляемые за руководителем.
8. Централизация и децентрализация полномочий по принятию УР.
9. Мотивации реализации принятых управленческих решений.
10. Методы и инструменты контроля реализации управленческих решений.
11. Организация эффективного контроля. Ответственность руководителя за принятое решение.

**Тема 3.1: Активизирующие методы разработки решений. Технологии решения изобретательских задач (методы ТРИЗ)**

**Контрольные вопросы:**

1. Применение активизирующих методов поиска инновационных идей, выявления и решения технических проблем, выбора перспективных направлений развития техники, технологии и снижения затрат на их разработку и производство, развития творческого мышления, формирования творческой личности и коллективов.
2. Структура и функции ТРИЗ. Алгоритм решения изобретательских задач.
3. Приемы, применяемые при решении изобретательских задач (Методы ТРИЗ). Аналогия. Инверсия. Эмпатия. Фантазия. Синектика (приемы личностной, приямой, фантастической аналогии).
4. Методы и технологии ТРИЗ. Метод мозгового штурма. Метод морфологических матриц. Метод фокальных объектов. Методы «да-нет-да». Системный оператор.

**Тема 3.2: Индивидуальные и групповые методы принятия управленческих решений**

**Контрольные вопросы:**

5. Преимущества и недостатки индивидуальных и групповых методов принятия решений.
6. Факторы, влияющие на эффективность работы групп.
7. Процедуры организации принятия групповых решений. Метод комиссий. Метод суда. Метод мозгового штурма. Метод номинальной группы. Метод «Паттерн».
8. Стратегии обобщении индивидуальных предпочтений при принятии группового решения.
9. Системы голосования. Принцип де Кондорсе. Правило большинства. Метод Борда. Стратегия суммирования рангов. Стратегия минимизации отклонений. Стратегия оптимального предвидения.
10. Комитеты как групповой метод принятия решений. Полномочия комитетов.

**Тема 3.3: Применение экспертных оценок в прогнозировании и разработке управленческих решений**

**Контрольные вопросы:**

1. Экспертные методы и экспертные оценки. Типовые задачи, решаемые на основе экспертных методов.
2. Преимущества и недостатки экспертных методов.
3. Организация проведения экспертиз.
4. Подготовка и организация экспертного оценивания. Состав экспертной комиссии. Требования к экспертам. Априорные, апостеорные и тестовые методы оценки качеств экспертов.
5. Основные методы организации и проведения экспертиз.
6. Методы сбора мнений экспертов. Анкетирование. Интервьюирование. Деловая игра. Совещание. Мозговой штурм.
7. Методы обработки мнений экспертов. Экспертная классификация. Метод парных сравнений. Непосредственное оценивание. Множественные сравнения. Ранжирование альтернативных вариантов.
8. Правила проведения экспертиз по методу Дельфи.
9. Этапы проведения экспертиз по методу Дельфи.
10. Статистическая обработка экспертной информации.
11. Определение медианы, моды, нижнего и верхнего квартилей ранжированного ряда.
12. Определение степени согласованности мнений экспертов.

**Тема 3.4: Методы проведения анализа альтернатив в условиях многокритериального выбора**

**Контрольные вопросы:**

1. Сущность многокритериального выбора альтернатив.
2. Элементы оценочной системы.
3. Понятие критерия для оценки альтернатив и требования, предъявляемые к набору критерии.
4. Понятие и виды шкал.
5. Методы выбора альтернатив при многих критериях.
6. Метод взвешенных баллов.
7. Метод анализа иерархий и его практическое применение. Виды иерархий.
8. Аналитическое планирование на основе метода анализа иерархий.
9. Этапы принятия решений на основе метода анализа иерархий.

10. Иерархическое представление проблемы, шкала отношений и матрицы парных сравнений.
11. Собственные векторы и собственные значения матриц.
12. Оценка однородности суждений.
13. Синтез приоритетов на иерархии и оценка ее однородности.
14. Учет мнений нескольких экспертов.
15. Графоаналитические методы выбора альтернатив. Практическое применение метода «полигона альтернатив».
16. Проблемы при анализе многокритериальных задач.

**Тема 3.5: Анализ альтернатив действий на основе функционально-стоимостного анализа.**

**Контрольные вопросы:**

1. Базовые понятия функционально-стоимостного анализа.
2. Области применения ФСА.
3. Последовательность этапов проведения функционально-стоимостного анализа.
4. Классификация функций в процессе ФСА.
5. Математическая модель ФСА.
6. Функциональная модель объекта ФСА.
7. Функционально-стоимостная диаграмма.
8. Определение точек рассогласования важности и стоимости функций.
9. Разработка рекомендаций по совершенствованию объекта управления по результатам функционально-стоимостного анализа.

**Тема 3.6: Принятие решений в оперативном планировании на основе сетевых моделей**

**Контрольные вопросы:**

1. Факторы, определяющие необходимость использования сетевых методов при принятии управленческих решений.
2. Основные этапы развития сетевых методов в России и за рубежом.
3. Рекомендуемые области применения сетевого моделирования.
4. Основные понятия и элементы сетевой модели.
5. Правила построения.
6. Методы определения продолжительности работ сетевой модели.
7. Расчетные параметры сетевой модели.
8. Методы расчета сетевых моделей.

**Тема 3.7: Вероятностные сетевые графики. Оптимизация ресурсов на основе сетевой модели**

**Контрольные вопросы:**

1. Вероятностные сетевые графики.
2. Оптимистическое, пессимистическое и наиболее вероятное время выполнения работы.
3. Определение ожидаемого времени выполнения работы. Дисперсия ожидаемой продолжительности. Стандартное отклонение времени выполнения работ.
4. Определение вероятности завершения работ к определенной дате.
5. Способы оптимизации сетевого графика.
6. Оптимизация сетевых графиков по критериям «время» и «ресурсы».

7. Анализ и оптимизация оперативного плана.

**Тема 3.8: Экономико-математические методы и модели принятия управленческих решений**

**Контрольные вопросы:**

1. Моделирование при разработке управленческого решения.
2. Понятие модели. Типы моделей.
3. Этапы построения моделей. Общие проблемы моделирования.
4. Модели теории игр.
5. Теория очередей.
6. Линейное программирование.
7. Модель анализа безубыточности.
8. Принятие решений в логистике на основе модели управления запасами.
9. ABC-анализ. Сфера применения, достоинства и недостатки. Порядок проведения ABC-анализа.
10. Основные понятия и классификация методов прогнозирования.

**Тема 4.1: Учет факторов неопределенности и риска при принятии управленческого решения**

**Контрольные вопросы:**

1. Понятие, источники и виды неопределенности при принятии управленческих решений.
2. Ранжирование условий принятия решений. Подходы к разработке управленческого решения в различных условиях.
3. Риск при принятии управленческого решения. Сущность риска, его основные черты и факторы.
4. Классификация рисков.
5. Способы оценки степени риска.
6. Основные этапы процесса управления рисками.
7. Стратегии управления рисками.
8. Методы снижения степени рисков.
9. Психологическая теория принятия решений в условиях неопределенности. Теория проспектов. Теория раскаяния.

**Тема 4.2: Модели разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска**

**Контрольные вопросы:**

1. Модель принятия решения в условиях неопределенности и риска.
2. Методы принятия решений в условиях неопределенности и риска: дерево решений, платежная матрица.
3. Сущность и элементы теории игр.
4. Выбор управленческого решения в ситуациях неопределенности и риска на основе максиминного критерия Вальда, критерия абсолютного оптимизма, критерия минимаксного сожаления Сэвиджа, критерия оптимизма-пессимизма Гурвица, критерия Байеса-Лапласа.

**Тема 5.1: Методологические основы оценки эффективности управленческих решений**

**Контрольные вопросы:**

1. Основные понятия и принципы эффективности. Эффект. Эффективность. Подходы к оценке эффективности.
2. Ресурсный подход. Экономичность.
3. Качество УР.
4. Результативность.
5. Управление по целям.
6. Управление результативностью.
7. Система сбалансированных показателей.
8. Экономическая, социальная, организационная, технологическая, общественная, правовая, политическая эффективность управленческого решения.

**Тема 5.2: Методики и критерии оценки эффективности управленческих решений**

**Контрольные вопросы:**

1. Методики и критерии оценки эффективности УР.
2. Качественные и количественные показатели (критерии) эффективности управленческого решения.
3. Оценка экономической эффективности управленческих решений.
4. Определение факторов роста эффективности управленческих решений в современных условиях.

**8.3. Перечень тем рефератов и заданий для самостоятельной работы**

**Цель выполнения реферата** - получить более глубокую теоретическую и практическую подготовку по дисциплине на основе самостоятельного изучения и обобщения научной и учебной литературы, нормативных документов.

К работе студент приступает после усвоения теоретического материала и изучения рекомендуемой литературы.

Реферат - это краткое изложение в письменном виде или в форме публичного доклада содержания книги, учения, научной проблемы, результатов научного исследования и т. п. Иначе говоря, это доклад на определенную тему, освещающий ее вопросы на основе обзора литературы и других источников. Следовательно, главное, что должен показать студент, - это умение работать с литературой, начиная с ее поиска и кончая оформлением списка использованных источников. Цель выполнения реферата - получить более глубокую теоретическую и практическую подготовку по специальности на основе самостоятельного изучения и обобщения научной и учебной литературы, нормативных документов. В организационном плане написание реферата есть процесс, распределенный во времени по этапам. Все этапы работы могут быть сгруппированы в три основные: подготовительный, исполнительский и заключительный.

**Подготовительный этап.** Подготовительный этап включает в себя поиски литературы по определенной теме с использованием различных библиографических источников; выбор литературы в конкретной библиотеке; определение круга справочных пособий для последующей работы по теме.

**Исполнительский этап.** Исполнительский этап включает в себя чтение книг (других источников); ведение записей прочитанного.

**Заключительный этап.** Заключительный этап включает в себя обработку имеющихся материалов и написание реферата; составление списка использованной литературы.

Тема реферата определяются студентом по согласованию с преподавателем.

Работа включает в себя следующие основные элементы:

- титульный лист;
- содержание (оглавление) с указанием пунктов и страниц;

- введение
- основная часть;
- заключение
- список использованных источников;
- приложения (если есть схемы, таблицы и т.д.).

ТИТУЛЬНЫЙ ЛИСТ является первым листом реферата и служит источником информации, необходимой для обработки, хранения и поиска работы. На нём указываются: название вуза, факультета, тема работы, фамилия, инициалы студента и номер учебной группы.

СОДЕРЖАНИЕ включает заголовки всех разделов, граф, параграфов, подпараграфов с указанием их наименования и номеров страниц.

ВВЕДЕНИЕ – актуальность выбранной темы, цель реферата, методы исследования, краткий обзор использованной источниковой базы.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ включает один вопрос. Студент должен детально раскрыть предлагаемый вопрос, причем теоретические аспекты вопроса желательно снабжать практическими примерами.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ включают всю литературу, изученную автором работы в следующей последовательности:

- кодексы и Федеральные Законы РФ;
- указы и распоряжения Президента РФ;
- постановления Думы и Правительства РФ;
- официальные материалы Министерств и ведомств РФ;
- монографии;
- учебники и учебные пособия;
- справочная литература;
- научные статьи в периодических изданиях и другая литература в алфавитном порядке (по фамилиям авторов);
- Интернет источники.

В списке указывается фамилия, инициалы автора, наименование работы, место издания, издательство, год издания и объем страниц.

Список источников должен включать не менее 5 источников, с учетом нормативных документов.

В ПРИЛОЖЕНИЯ следует включать иллюстрации вспомогательного характера (таблицы, схемы, рисунки, диаграммы и т.п.).

Реферат должен быть аккуратно сброшюрован. Оформление реферата должно производиться в соответствии с требованиями к письменным работам, утвержденным на кафедре менеджмента. Реферат, выполненный в соответствии с предъявленными требованиями по структуре и оформлению, допускается к защите. Реферат, не допущенный к защите, дорабатывается и представляется на кафедру в установленные руководителем сроки.

Защита реферата предполагает краткое изложение студентом ее основных положений и выводов, ответы на вопросы, беседу по содержанию работы или первоисточникам и литературе. Оценка учитывает как содержание реферата, так и ответы студента на вопросы.

### *Темы рефератов*

1. Аналоговые модели и их практическое использование в принятии решений.
2. Обоснование решения по выбору варианта инвестиционного проекта.
3. Выбор стратегии делового сотрудничества с поставщиками и подрядчиками.

4. Разработка управленческого решения в проектной деятельности на основе функционально-стоимостного анализа.
5. Принятие решений о выделении точек и полюсов роста в строительно-инвестиционной сфере региона.
6. Использование линейного программирования для решения управленческих задач.
7. Использование нечеткой логики для разработки управленческого решения.
8. Применение систем поддержки принятия управленческих решений.
9. Разработка управленческих решений методом мозгового штурма.
10. Использование сценарного подхода при разработке управленческого решения.
11. Использование теории игр при разработке управленческого решения.
12. Применение дерева решений для достижения целей организации.
13. Проблема многокритериального выбора управленческих альтернатив.
14. Проблемы уникального выбора в разработке управленческого решения.
15. Проектирование информационно-управляющих систем организации.
16. Проектирование основных этапов контроля управленческого решения.
17. Разработка системы поощрений и наказаний по результатам реализации управленческого решения.
18. Разработка управленческих решений в производственной и сбытовой деятельности.
19. Решение управленческих задач методами имитационного моделирования.
20. Решение управленческих задач методами теории управления запасами.
21. Решение управленческих задач методом анализа иерархий.
22. Решение управленческих задач с помощью методов математического программирования.
23. Решение управленческих задач с применением платежной матрицы.
24. Разработка управленческого решения в условиях неопределенности.
25. Разработка управленческого решения по снижению себестоимости продукции строительства.
26. Классификация методов инженерного творчества.
27. Согласование групповых решений.
28. Управленческие решения на основе метода «Дельфи».
29. Риски при разработке управленческого решения.
30. Экономические аспекты управленческих решений.
31. Решение задачи методами теории массового обслуживания.
32. Разработка управленческого решения по формированию маркетинговой политики строительной организации.
33. Принятие управленческого решения по формированию цены на продукцию строительства.
34. Формулировка задач поиска технических решений. Методы исследования проектных ситуаций.
35. Принятие управленческих решений в инновационной деятельности строительной организации.
36. Разработка управленческих решений при управлении персоналом строительной организации.
37. Алгоритм решения изобретательских задач.
38. Построение сетевой модели проекта.

39. Использование вероятностных сетевых моделей для решения организационно-технических задач.

40. Этап диагностики проблем. Использование Диаграммы Исиавы для анализа причин и построения структуры проблемы.

## 9. Перечень учебной литературы и ресурсов информационно - телекоммуникационной сети «Интернет»

### 9.1. Основная литература

1. Балдин, К.В. Управленческие решения / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. – 8-е изд. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. – 495 с. : табл., схем., граф. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452520>.

2. Юкаева, В.С. Принятие управленческих решений / В.С. Юкаева, Е.В. Зубарева, В.В. Чувикова. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. – 324 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453952>.

3. Учитель, Ю.Г. Разработка управленческих решений / Ю.Г. Учитель, А.И. Терновой, К.И. Терновой. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2015. – 383 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117136>.

### 9.2. Дополнительная литература

1. Аверченков, В.И. Методы инженерного творчества : учебное пособие / В.И. Аверченков, Ю.А. Малахов. – 4-е изд., стер. – Москва : Флинта, 2016. – 78 с. : схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=93272>. – Библиогр.: с. 76. – ISBN 978-5-9765-1268-9. – Текст : электронный.

2. Козырев, М.С. Методы принятия управленческих решений / М.С. Козырев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 158 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493936>.

3. Киселев, А.А. Принятие управленческих решений: [18+] / А.А. Киселев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 182 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=562648>.

Адреса сайтов в сети ИНТЕРНЕТ, где находится информация по содержанию дисциплины и необходимая литература (виртуальная библиотека):

[www.eup.ru](http://www.eup.ru)

[www.aup.ru](http://www.aup.ru)

[www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru) Электронная библиотечная система «Университетская библиотека Он-лайн»

## 10. Рейтинг-план дисциплины (модуля)

Ф СВГУ «Рейтинг-план»

## РЕЙТИНГ-ПЛАН ДИСЦИПЛИНЫ

**Б1.О.25 Принятие рациональных и креативных управленческих решений**

Факультет (институт): Политехнический институт

Курс 3, группа САД, семестр 6 20\_\_/20\_\_ учебного года

Преподаватель: Карташова Наталья Александровна

Исполняющая кафедра: экономики

Аттестационный период	Номер модуля	Название модуля	Виды работ, подлежащие оценке	Количество баллов
1	1	Основы теории разработки управленческих решений	<u>Практическая работа №1</u> (Классификация УР, Решения, типичные для функций управления) <u>Устный опрос</u> <b>Промежуточный контроль (тестирование)</b>	10 10 20
1	2	Процесс принятия рациональных управленческих решений	<u>Практическое занятие №2</u> (деловая игра «Процесс принятия управленческих решений») <u>Практическое занятие №3</u> («Целеполагание при принятии УР») <u>Устный опрос</u> <b>Промежуточный контроль (тестирование)</b>	10 10 10 10 15
2	3	Модели и методы принятия и обоснования управленческих решений. Количественные и качественные методы анализа альтернатив действий	<u>Практическое занятие №4</u> (управленческий тренинг «Активизирующие методы разработки решений. Технологии решения изобретательских задач (методы ТРИЗ)») <u>Практическое задание №5</u> (управленческий тренинг «Выбор альтернатив методом рангов и парных сравнений») <u>Практическое занятие №6</u> (управленческий тренинг «Принятие решений на основе метода Дельфи») <u>Практическое занятие №7</u> («Выбор альтернатив на основе метода взвешенных баллов») <u>Практическое занятие №8</u> («Выбор альтернатив на основе метода анализа иерархий»)	10 10 10 10 10

			<p><u>Практическое занятие №9</u>          («Принятие решений на основе функционально-стоимостного анализа»)</p> <p><u>Практическое занятие №10</u>          («Принятие решений в оперативном управлении на основе сетевых моделей»)</p> <p><u>Практическое занятие №11</u>          («Вероятностные сетевые модели»)</p> <p>Устный опрос</p> <p><b>Промежуточный контроль (тестирование)</b></p>	10 10 10 10 40
3	4	Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска	<p><u>Практическое занятие №12</u>          (Принятие решений в условиях неопределенности на основе дерева решений»)</p> <p><u>Практическое задание №13</u>          (Принятие решений в условиях неопределенности на основе паттерной матрицы)</p> <p>Устный опрос</p> <p><b>Промежуточный контроль (тестирование)</b></p>	10 10 10 20
3	5	Эффективность управленческих решений	<p><u>Практическое занятие №14</u>          (Методики и критерии оценки эффективности управленческих решений)</p> <p>Устный опрос</p> <p><b>Промежуточный контроль (тестирование)</b></p>	10 10 10
			<b>Реферат</b>	20
			<b>Итоговый контроль Решение кроссфункционального кейса)</b>	50
		Общее количество баллов по дисциплине		<b>365</b>

Рейтинг план выдан

(дата, подпись преподавателя)

Рейтинг план получен

(дата, подпись старосты группы)

## 11. Приложения

Приложение 1 Ф СВГУ «Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)» (Ф СВГУ «ФОС РПД ФГОС 3++»)

Приложение 2 Методические рекомендации

Приложение 3 Протокол согласования рабочей программы дисциплины (модуля) с другими дисциплинами (модулями)

Приложение 4 Лист изменений и дополнений

Приложение 5 Лист визирования рабочей программы дисциплины (модуля)

*Примечание:*

*При наличии обучающихся инвалидов и лиц с ОВЗ при необходимости разрабатывается адаптированная рабочая программа дисциплины (модуля), учитывающая конкретную ситуацию и индивидуальные образовательные потребности обучающегося. Фонды оценочных средств при необходимости также адаптируются с целью оценки достижения запланированных результатов обучения и уровня сформированности компетенций, заявленных в образовательной программе. Материально-техническое обеспечение дисциплины может быть дополнено с учетом индивидуальных возможностей инвалидов и лиц с ОВЗ.*

Автор(ы): Карташова Наталья Александровна, старший преподаватель кафедры «Экономики»

Ф.И.О., степень, звание, должность (полностью),

подпись, дата



И.о. заведующей кафедрой «Экономики»: Чапкина Надежда Анатольевна, к.э.н., доцент.

Ф.И.О., степень, звание, должность (полностью),

подпись дата



## МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

### *Методические указания (рекомендации) преподавателям по проведению основных видов учебных занятий*

В целях активизации мыслительной деятельности студентов, развития способности анализировать научные и практические проблемы необходимо включение в лекцию следующих методов и приемов: элементов диалога, эвристической беседы, групповой дискуссии. Так же возможно использование следующих средств:

1. Включение в лекцию проблемных вопросов, ситуаций, заданий. Такие вопросы можно использовать в конце лекции как задание на следующее занятие. Активность студентов может быть поощрена в рейтинге.
2. Обращение к уже пройденному материалу с целью показать системность тем и понятий как внутри модуля, так и между модулями дисциплины, а так же с целью закрепления пройденного.
3. Использование эвристической беседы как тщательно продуманной системы вопросов способствует лучшему усвоению нового материала.
4. Актуализация прежних знаний и опыта студентов в период чтения лекции посредством вопросов, анализа конкретных ситуаций. Рекомендуется задавать вопросы к студентам, требующие приведения примеров, которые могут проиллюстрировать те или иные управленческие ситуации и подходы к принятию решений в них.
5. Анализ конкретных ситуаций.
6. Показ значения управленческих знаний и навыков принятия эффективных управленческих решений для будущей специальности студентов.
7. Использование фактических данных.
8. Использование наглядного материала на лекции (использование рисунков, иллюстраций, фотографий, кинофильмов, слайдов и др.).
9. Использование опорных сигналов, опорных тезисов лекций.
10. Введение в содержание лекции научного, профессионального и личного опыта преподавателя: что он считает важным в даваемой информации, почему так утверждает или отрицает что-то, как поступает в таких случаях и многое другое.
11. В работе с основными понятиями тем преподаватель может сам раскрывать содержание основных терминов, выделяя их главные и существенные признаки, показывая иерархическую зависимость между ними. Однако можно применять ряд приемов активного обучения: объяснение понятия с использованием рисунков, введение более простого, чем в учебнике, понятия, использование примеров типичных управленческих ситуаций, сравнение нескольких точек зрения на тот или иное понятие.
12. Одним из средств активизации мыслительной деятельности студента являются задания привести пример на основании изложенного лектором материала, соотнести понятия, найти взаимосвязь между понятиями или темами, произвести сравнение.

Проведение практических занятий возможно как репродуктивного, так и творческого типов. На таких занятиях обсуждаются и определенные вопросы темы, и различные варианты решения практических ситуационных задач, заданий, проблем, вопросов.

Возможные способы организации работы: фронтальный, групповой, парный, индивидуальный. Методы и приемы: дискуссия, метод «мозговой атаки», кейс-стади, анализ и решение практических ситуаций и задач, предложенных как преподавателем, так и разработанных самими студентами, творческие задания, прием аналогий, сравнений, ассоциаций, метод учебного моделирования и др.

Многие приемы, используемые для активизации мыслительной деятельности студентов на лекции, могут найти применение и при проведении практических занятий.

Главной задачей должно быть не просто воспроизведение материала студентами, но и обсуждение его группой, контроль преподавателем усвоения данного материала студентами, активизация перехода студентов от научной информации к управлению опыту и производственной практике с целью объяснения выбора с позиции науки о принятии решений.

Самостоятельная работа - планируемая работа студентов, выполняемая по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия. Самостоятельная работа наряду с аудиторной представляет одну из форм учебного процесса и является существенной его частью. Для ее успешного выполнения необходимо планирование и контроль со стороны преподавателей. Преподаватель высшей школы лишь организует познавательную деятельность студентов. Студент сам осуществляет познание.

Для организации и активизации самостоятельной работы студентов рекомендуется:

- на первом занятии знакомить учащихся с рейтинг-планом дисциплины, указывая на долю самостоятельной работы;
- ознакомить студентов со списками основной и дополнительной литературы, Интернет - источниками по дисциплине;
- знакомить учащихся с графиком сдачи самостоятельных работ (конспектов) на проверку;
- поощрять использование студентами при подготовке к практическим занятиям дополнительной литературы, которой не содержится в рекомендуемом списке (в том числе и рейтинговыми баллами);
- предусмотреть график консультаций преподавателя по самостоятельной работе студентов;
- регулярно контролировать и оценивать самостоятельную работу студентов (контрольные работы, тесты, практические задания, проверка конспектов и др.).

Самостоятельная работа студентов включает в себя:

- подготовку к аудиторным занятиям и выполнение домашних заданий;
- самостоятельная работа над отдельными темами дисциплины;
- выполнение индивидуальных и творческих заданий, рефератов;
- подготовка и защита рефератов по актуальным проблемам теории принятия решений;
- знакомство с научными публикациями российских и зарубежных авторов в периодических изданиях;
- подготовка ко всем видам контрольных испытаний (тестированию, экзамену);
- участие в научных и научно-практических студенческих конференциях, олимпиадах,
- участие в работе спецсеминаров;
- самостоятельное изучение литературы.

Самостоятельная работа, выполняемая студентами, должна отвечать следующим требованиям:

- быть проделанной лично студентом или являться частью самостоятельно выполненной коллективной работы;
- представлять собой законченную разработку или законченный этап разработки, в которой раскрываются или анализируются актуальные проблемы управления и соответствующей сферы практической деятельности;
- демонстрировать достаточную компетентность автора в раскрываемых вопросах;
- иметь научную или практическую направленность и значимость, содержать определенные элементы новизны.

Для оказания методической помощи студентам при подготовке самостоятельной работы в программе курса:

- содержится список учебных и научных изданий, которые могут быть использованы в процессе самоподготовки;
- включают контрольные вопросы для самоконтроля;
- проверочные тесты по модулям учебной дисциплины и по курсу в целом;
- контрольные задания для самостоятельной работы;
- рейтинг-план дисциплины;

Результаты самостоятельной работы оцениваются деканатом и кафедрой. В качестве **форм отчета** о самостоятельной работе могут быть представлены:

- оценка устного ответа на вопрос, доклад на практическом занятии, электронная презентация;
- решение ситуационных задач,
- отчет по деловой игре;
- конспект по теме, выполненный самостоятельно;
- результаты тестирования;
- модульно-рейтинговая оценка знаний студентов по модулям учебной дисциплины;
- успешная сдача зачета по дисциплине;
- статьи, тезисы, выступления, публикации в научном учебном издании.

Самостоятельная работа студентов способствует повышению уровня научно-практической подготовки бакалавра, поскольку развивает творческие способности студентов; повышает интерес к предмету и обеспечивает более прочные и глубокие знания; обеспечивает активную познавательную деятельность студента с учетом психологических особенностей и успеваемости; развивает стремление к непрерывному приобретению новых знаний; позволяет учесть приоритетность интересов студентов; находит студентов не только приобретать знания, и овладевать способами их добывания; учит студентов самостоятельно производить выбор средств и методов обучения; способствует формированию личных убеждений по использованию полученных знаний и умений в практической деятельности; развивает привычку к напряженному интеллектуальному труду, развивает умение пользоваться современной справочной и учебно-методической литературой.

### **Методические указания (рекомендации) студентам по изучению дисциплины**

На лекциях рекомендуется составлять опорный конспект, фиксировать основные понятия. Помимо этого в преддверии новой лекции рекомендуется обратиться к конспекту предыдущей, зафиксировать непонятые разделы с тем, чтобы обратиться к лектору за пояснениями или к рекомендованной литературе для самостоятельного прояснения трудностей.

При подготовке к семинарским занятиям студенты должны демонстрировать умение самостоятельно искать необходимую информацию и пользоваться источниками, подобранными самостоятельно. Использование дополнительной литературы учитывается при оценке доклада студента на семинаре и влияет, таким образом, на его рейтинг. При подготовке к семинару следует повторять материал, излагаемый на лекции и пройденный на предыдущих семинарах для формирования целостного представления об изучаемом предмете. При самостоятельной работе рекомендуется так же составлять схемы, подбирать примеры под изучаемый теоретический материал, т.к. это позволит освоить его прочнее.

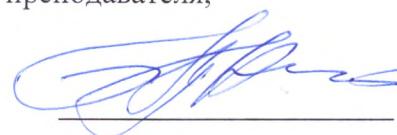
В течение семестра студентам так же рекомендуется самостоятельно составлять словарик основных понятий курса, по мере изучения дисциплины.

**ПРОТОКОЛ СОГЛАСОВАНИЯ  
РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)  
С ДРУГИМИ ДИСЦИПЛИНАМИ (МОДУЛЯМИ)**

Наименование базовых дисциплин и разделов (тем), усвоение которых необходимо для данной дисциплины (модуля)	Предложения базовым дисциплинам (модулям) об изменениях в пропорциях материала, порядок изложения, введение новых тем курса и т.д.
Б1.О.27 Психология социального взаимодействия	Поведение индивида и поведение группы. Групповая динамика. Факторы эффективности работы группы. Способы снижения группового единомыслия. Способы развития творческого мышления, формирования творческой личности и коллективов.
Б1.О.28 История развития систем управления и качества строительства	Развитие сетевых методов в управлении строительством. Генерации сетевых моделей. Система менеджмента качества в строительстве. Факторы, определяющие качество строительной продукции. Развитие систем планирования и прогнозирования в строительстве. Показатели эффективности в строительстве.

Согласовано:

Степень, звание, должность преподавателя,  
вносящего предложения:  
старший преподаватель  
кафедры экономики



Н.А. Карташова



( Губайдулла А.Н. )

\_\_\_\_\_

( \_\_\_\_\_ )

## Лист изменений и дополнений на 20\_/\_20\_ учебный год

в рабочую программу дисциплины (модуля)

## Б1.О.25 «Принятие рациональных и креативных управленческих решений»

## Направления подготовки (специальности)

## 08.03.01 «Строительство» (с двумя профилями подготовки)

## Профиль подготовки (специализация)

## **«Строительство автомобильных дорог»**

1. В рабочую программу дисциплины (модуля) вносятся следующие изменения:

---

---

---

---

---

2. В рабочую программу дисциплины (модуля) вносятся следующие дополнения:

---

---

---

---

---

### АВТОП:

Карташова Наталья Александровна,  
старший преподаватель кафедры экономики СВГУ

ПОДПИСЬ

дата

Рабочая программа учебной дисциплины пересмотрена и одобрена на заседании кафедры экономики, протокол № от 20 г.

И.о. зав. кафедрой экономики:

Чапкина Надежда Анатольевна.

Кандидат экономических наук, доцент

---

подпись

дата

**Лист визирования  
рабочей программы дисциплины (модуля)**

Рабочая программа дисциплины (модуля) по дисциплине Б1.О.25 «Принятие рациональных и креативных управленческих решений» проанализирована и признана актуальной для использования на 20\_\_ - 20\_\_ учебный год.

Протокол заседания кафедры экономики от «\_\_\_» 20\_\_ г.

И.о. заведующей кафедрой «Экономики»: Чапкина Надежда Анатольевна, к.э.н., доцент  
Ф.И.О., степень, звание, должность (полностью),

подпись дата